

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Оцінка персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності
організації»**

**(за матеріалами Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини
с. Якушинці, Вінницького району, Вінницької області)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21з(м),
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»
заочної форми навчання

Вікторії
Ковальчук

Науковий керівник
д-р. екон. наук, доцент

Олена
Бабчинська

Гарант освітньої програми
к.н.держ.упр., доцент

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН З НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ВІННИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	18
2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваної установи	18
2.2 Аналіз оцінки персоналу Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІННИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	33
3.1 Напрями удосконалення оцінювання персоналу Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини	33
3.2 Розробка пропозицій по вдосконаленню процедури оцінювання працівників досліджуваної організації	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що оцінка діяльності персоналу в організації - це важливий інструмент для керівництва, який готовий підтримати та підвищити продуктивність та ефективність працівників, що в момент досягнення бізнес-цілей. Оцінка діяльності персоналу процес оцінки продуктивності, ефективності працівників в організації. Процес може бути елементом управління ресурсами людського капіталу, який усвідомлює організація, як її працівники виконують свої обов'язки та вибирають оптимальні способи виконання робіт.

Добре розроблена система оцінки персоналу виконує багато функцій, включаючи вплив на мотивацію працівників, підвищення продуктивності та якості роботи, планування професійного розвитку та кар'єри, покращення кваліфікаційних характеристик та прийняття кадрових рішень що до преміювання, просування по службі та звільнення.

Питанням оцінки персоналу в науковому дискурсі приділяється значна увага впродовж кількох останніх десятиліть. Серед представників вітчизняної економічної думки особливий внесок у формування теоретичних положень оцінювання персоналу здійснено Д. Богинею, О. Грішновою, А. Колотом тощо. Варто відзначити, що навіть незважаючи на значну кількість наукових напрацювань з окресленої проблематики, сучасні дослідники щоразу акцентують увагу на тих чи інших ново виявлених чи малодосліджених аспектах оцінки персоналу, особливо в контексті специфічних видів діяльності.

Узагальнення наукових праць вчених дозволило зробити висновок про те, що оцінка персоналу та визначення його якості є досить складною науковою проблемою, яка вимагає подальшого дослідження.

Гіпотеза дослідження - ґрунтується на припущенні, згідно з яким розробка оцінки персоналу організації сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації.

Мета дослідження – обґрунтування особливостей оцінки медичного персоналу ветеринарних установ в контексті забезпечення надання ними ефективних і високоякісних послуг.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати теоретичні аспекти оцінки персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності організації;
- проаналізувати організаційно - економічну характеристику організації;
- провести аналіз оцінки персоналу Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини;
- запропонувати напрями удосконалення оцінювання персоналу Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини;
- розробити пропозиції по вдосконаленню процедури оцінювання працівників досліджуваної організації.

Об'єкт дослідження – процес організації оцінки персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності організації.

Предметом дослідження є сучасні теоретичні та прикладні аспекти організації оцінки персоналу та розробка рекомендацій з її впровадження та удосконалення.

Методи дослідження. В ході досягнення поставленої мети застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, і, зокрема, методи абстрагування, теоретичного узагальнення, групування, логічного аналізу й синтезу.

Інформаційну базу дослідження склали: нормативна документація, публікації закордонних і вітчизняних фахівців з питань оцінки персоналу підприємства, інформаційні ресурси та статистична звітність Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини за період 2020-2022рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розкритті змісту питань оцінки персоналу сфери послуг і, зокрема, послуг ветеринарної медицини. Досліджено базові моделі оцінки ветеринарних працівників та склад їх ключових компетенцій. Обґрунтовано зони відповідальності власників ветеринарних установ за рівень компетенцій їх медичного персоналу, врахування яких є обов'язковим у методиках оцінки кадрів. Запропоновано шляхи розбудови методики оцінки медичного персоналу ветеринарних закладів та перелік можливих напрямів і показників оцінки, застосування яких дасть можливість оцінити не лише рівень компетенцій і результативність роботи кожного окремого працівника, а й ефективність командної взаємодії та роль кожного індивіда у результатах командної роботи.

Практична цінність. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені практичні підходи та запропоновані теоретичні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані Вінницькою районною державною лікарнею ветеринарної медицини для проведення оцінки персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності організації;

Апробація наукових досліджень. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідались на XII Всеукраїнській студентській науково – практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально – економічного розвитку України: пошук молодих». Доповідь на тему: «Оцінка персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності організації» та на X Всеукраїнській науково – практичній Інтернет конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології». Доповідь на тему: «Особливості оцінки персоналу організації».

Робота містить 50 сторінок тексту, 6 таблиць та 12 рисунків, додатків. У кваліфікаційній роботі використано 50 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН З НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління персоналом у 21-му столітті як на національному, так і на світовому рівні націлене на максимально можливе використання знань, досвіду і навичок найманих працівників, адже ефективність та результативність досягнення організаційних цілей вимагає врахування визначальної ролі персоналу у цих процесах та фокусування на дієвих механізмах і техніках найоптимальнішого використання його можливостей.

Окрім того, значні суспільні зрушення світового масштабу, спричинені спочатку пандемією, а потім повноцінним військовим вторгненням на територію України та наростанням збройних конфліктів у політично нестабільних регіонах планети призвели до появи чіткого розуміння необхідності концептуального оновлення парадигми управління персоналом з урахуванням нових обставин.

Особливої актуальності дане питання набуває для українських публічних установ, система управління персоналом та методи оцінки вже другий рік поспіль вимушено функціонують в умовах воєнного стану і щоразу зіштовхується з необхідністю долати нові й складні виклики.

Сучасні наукові дослідження проблематики оцінки персоналу часто фокусуються на питаннях парадигмального бачення, методологічного чи концептуального забезпечення управлінських процесів та механізмів, пропонуючи як цілий комплекс змін, так і окремі аспекти перебудови концептуального теоретичного базису окреслених питань.

Управління персоналом, як і будь-який інший, управлінський процес, будується на взаємодії суб'єкту й об'єкту управління. Суб'єкт управління персоналом являє собою сукупність співробітників, що мають права й

можливості для виконання управлінських функцій, що здійснюються у рамках юридичних норм, що розподіляють права й обов'язки у суб'єкті управління [12]. Це адміністрація, керівники різних структурних підрозділів, служба управління персоналом і так далі. Об'єктом управління персоналу виступає сукупність усіх співробітників в організації [26]. Суб'єкт управління персоналом здійснює вплив на об'єкт з метою реалізації кадрової політики організації: досягнення організаційних цілей, створення високоефективних колективів, раціонального використання кадрового потенціалу.

Очевидно, що успішність даного процесу залежить від ефективності функціонування каналу зворотного зв'язку, який розглядається як процес оцінки суб'єкту управління відповідності об'єкту заздалегідь заданим стандартам. Отже, чим об'єктивніше зроблена оцінка, чим достовірніше буде отримана суб'єктом управління інформація, тим ефективніше буде вплив на об'єкт, тим швидше й з меншими втратами будуть досягнуті цілі управління.

Таким чином, оцінка персоналу виступає засобом реалізації, як цілей кадрової політики, так і цілей діяльності всієї організації, здійснюючи забезпечення суб'єкту управління персоналом необхідною інформацією про об'єкт управління персоналом.

За підсумками аналізу процесів управління персоналом в економічній літературі [26; 41; 42;] виділяють два принципово різні підходи щодо оцінки персоналу працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи щодо оцінки персоналу організацій

Назва підходу	Сутність підходу
Несистематизована(випадкова) оцінка персоналу	У даному підході відсутні розробка процедури оцінки, її стандарти й критерії. Це різко знижує рівень вірогідності й об'єктивності одержуваної інформації. У результаті при прийнятті управлінських рішень керівник змушений орієнтуватися винятково на власну оцінку, що не завжди має об'єктивний характер. У цьому випадку різко зростає ризик прийняття суб'єктом управління невірного рішення або дії.
Систематизована процедура оцінки персоналу	Орієнтується на розроблені критерії, стандарти й процедури оцінки. Це дозволяє ліквідувати негативні наслідки, характерні при «випадковій оцінці», і тим самим підвищити ефективність персонального менеджменту організації. При цьому, залежно від стадії життєдіяльності установи, рівень деталізації критеріїв оцінки й формалізації її процедур може змінюватися.

Проаналізувавши дані табл. 1.1, ми зробили висновок про те, що систематизована процедура оцінки персоналу повинна бути невід'ємною частиною системи управління персоналом будь-якої організації.

Тому, у першу чергу, необхідно однозначно визначити сутність категорії, «оцінка персоналу» (табл. 1.2). узагальнено на основі[1; 21; 23; 38, 41]

Таблиця 1.2 - Аналіз сутності категорії «оцінка персоналу»

Джерело	Визначення
Атанасов М. В. [1,с. 27]	Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві.
Лебедєва І.Ю,[21,с. 77] Томашевська В.О.	Оцінка персоналу — встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця.
В. Соколовська О. Бабчинська Г. Іванченко [38]	Оцінка персоналу є найважливішим елементом в управлінні людськими ресурсами будь-якої сучасної компанії і являє собою цілеспрямований процес встановлення відповідності між якісними характеристиками персоналу і вимог до займаної посади
Цимбалюк С.О., Білик О.М.[41,с. 37]	Оцінка персоналу – процедура визначення кількісних заходів відповідності працівника своєї посади, причому акцент робиться тільки на визначенні кількісних характеристик без обліку якісних показників.
Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. [23,с. 485]	Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі.

Описані у табл. 1.2 формулювання не достатньо повно відображають сутність даного поняття й зводять його лише до оцінки результативності праці працівника, або до визначення відповідності його вимогам робочого місця. Тобто, фактично підмінюють сутнісний зміст поняття одним з його цільових призначень. Дані визначення мають також і той методичний недолік, що практично в жодному з них немає посилання на того, хто проводить оцінку. Тому, на нашу думку, необхідно більш повне й точне

визначення категорії «оцінка персоналу». Оцінка припускає обов'язкову участь двох сторін, суб'єкту оцінки й об'єкту оцінки. Тому перш, ніж розглянути категорію «оцінка персоналу», слід розібратися в таких поняттях як суб'єкт та об'єкт оцінки персоналу.

На наш погляд, суб'єкт оцінки персоналу (надалі суб'єкт оцінки) – це особа (група осіб), що мають права та можливості для проведення оцінки в банку. Суб'єктом оцінки може виступати адміністрація банку, керівники різних структурних підрозділів, служба управління персоналом, спеціально створювані комісії, притягнуті з боку експерти або HR-менеджери.

Об'єкт оцінки персоналу (надалі об'єкт оцінки) – це співробітник або категорія співробітників, на яку спрямована оцінка [14]. У ролі об'єкту оцінки може виступати окремий співробітник, група співробітників або весь персонал банку.

Слід зазначити, що особливість оцінки персоналу, у відмінності від оцінки в інших сферах діяльності, полягає в тому, що крім кількісної складової, в ній завжди доцільно визначити якісну складову. Із цього випливає, що оцінка персоналу банку більшою мірою, чим будь-яка інша, орієнтується на обумовлені думки оцінювача, ніж на будь-які кількісні характеристики.

Таким чином, специфіка оцінки персоналу банку буде складатися з того, що на її кількісні результати істотний вплив буде виявляти суб'єктивна думка оцінювача.

Грунтуючись на сутнісній змісті поняття «оцінка», враховуючи недоліки розглянутих визначень категорії «оцінка персоналу» та враховуючи у розрахунках специфіку діяльності щодо оцінки персоналу, можна запропонувати наступне трактування поняття «оцінка персоналу»:

Оцінка персоналу – це діяльність суб'єкту оцінки щодо оцінювання об'єкту оцінки для одержання інформації про його якісні й кількісні характеристики, необхідну для проведення різних управлінських впливів,

здійснення зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління персоналом організації.

Запропоноване трактування поняття «оцінка персоналу» є базовим поняттям і відображає сутність роботи з оцінки персоналу як управлінського процесу. Однак завдання, які вирішує оцінка персоналу, неоднорідні, і, природно, що врахування їхньої специфіки припускає наявність різних процедур проведення.

При рішенні питання щодо способу організації оцінних процедур, на нашу думку, необхідним є створення системи оцінки персоналу. Під системою розуміється множина елементів, що перебувають у відносинах та зв'язках один з одним, що утворюють певну цілісність та єдність [37]. Виходячи із цього, передбачається взаємозв'язок і взаємодія різних процедур оцінки персоналу між собою. А якщо ні, то є ймовірність виникнення протиріч між результатами оцінки й наступними кадровими рішеннями. Це може знизити дієвість і ефективність оцінки персоналу.

Сьогодні проблема підвищення об'єктивності систем оцінки персоналу стає особливо актуальною, як і проблема підвищення ефективності систем оцінки в цілому. Це пов'язане з кон'юктурою ринку праці: у багатьох галузях промисловості, у сфері послуг, пропозиції робочої сили перевищує попит на неї. З іншого боку, якщо говорити про великі організації, то в рамках кадрової політики завжди формується деякий запас трудового потенціалу, щоб у будь-якій кризовій ситуації, яка може скластися у майбутньому, мати резерв для рішення нестандартних, складних завдань. Для рішення даної проблеми необхідно проаналізувати сутність здібностей і можливостей індивідуума до трудової діяльності, визначивши умови створення тієї або іншої здібності, елементів її складових, а також вплив мотивації на формування й розвиток цих здібностей.

Тому що основною проблемою є вибір характеристик для оцінки якостей індивідуума і його можливостей. Ця проблема може бути вирішена шляхом визначення залежності між здібностями, можливостями індивідуума

і його особистими характеристиками. Визначивши такі взаємозв'язки, можна скоротити вибір критеріїв, що дозволить проводити оцінку персоналу за меншим числом показників, підвищивши при цьому ефективність самої оцінки.

Дослідники та практики сходяться на думці щодо необхідності актуалізації наукової парадигми оцінки персоналу відповідно до вимог і потреб сьогодення, проте часто мають досить диференційовані погляди на її аспекти, що потребують видозміни. До прикладу, кадрова стратегія Міжнародної організації праці на 2022–2025 роки орієнтується на три ключові аспекти:

1. Диверсифікація – фокус на урізноманітненні кадрового складу та навичок і здібностей кваліфікованої робочої сили.
2. Створення вдячного (respectful) робочого середовища широким можливостям – зміцнення лідерства, дотримання стандартів етичної поведінки, побудова системи звітності щодо робочого середовища.
3. Активація людських ресурсів – застосування інноваційних технологій та цифровізація процесів управління персоналом [4].

Оцінка діяльності персоналу - це процес, у рамках якого роботодавець або керівництво компанії аналізує та оцінює внесок і продуктивність працівників з наданням рішення щодо їхньої ділової долі, розвитку та компенсації. Оцінка діяльності персоналу може бути проведена регулярно, наприклад, щорічно або за півріччя, а також у зв'язку з конкретними подіями, такими як атестація, визначення претендентів на підвищення, почесні нагороди, звільнення тощо.

На нашу думку процес оцінки діяльності персоналу має включати такі: встановлення цілей і очікувань, збір інформації, оцінка, повідомлення та обговорення, прийняття рішення: Отож, оцінка діяльності персоналу є важливою для управління ресурсами підприємства та забезпечення оптимального функціонування організації. Вона підтримує сильні та слабкі сторони працівників і сприяє розвитку їхнього потенціалу.

Загальна оцінка діяльності персоналу підвищує продуктивність та ефективність роботи організації шляхом ідентифікації сильних і слабких сторін працівників та розробки стратегій подальшого розвитку (рис.1.1) [15, с. 119].

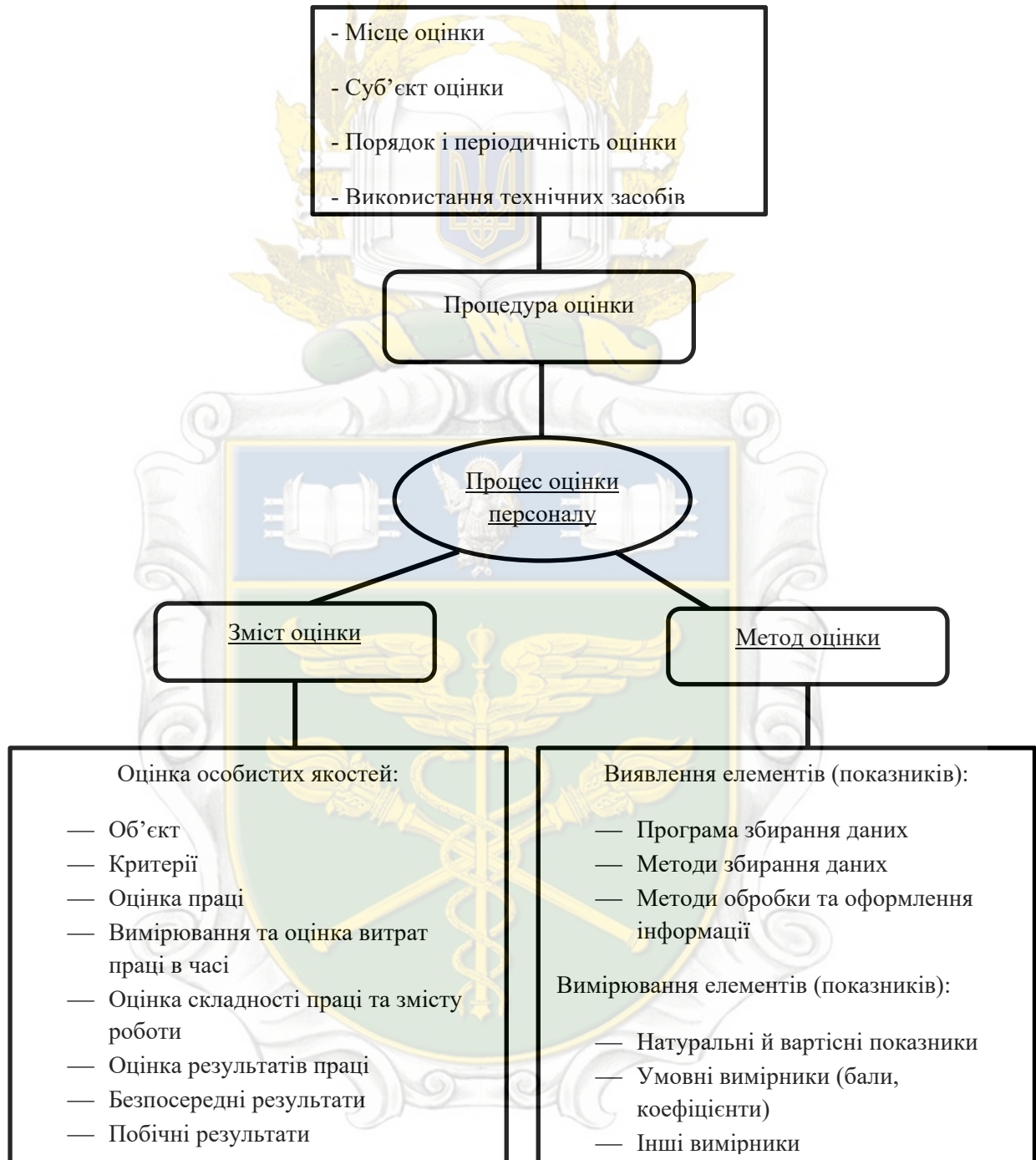


Рисунок 1.1 - Складові процесу оцінки персоналу

Процедура оцінювання персоналу може включати в себе наступні напрями: чіткі критерії оцінювання, систему самооцінки, 360-градусна

оцінка, оцінку на різних рівнях, зворотній зв'язок і розвиток, регулярність оцінювання, систему мотивації і винагород, аналіз результатів і вдосконалення, освітні програми, культуру довіри і відкритості (рис.1.2) [15, с. 15].

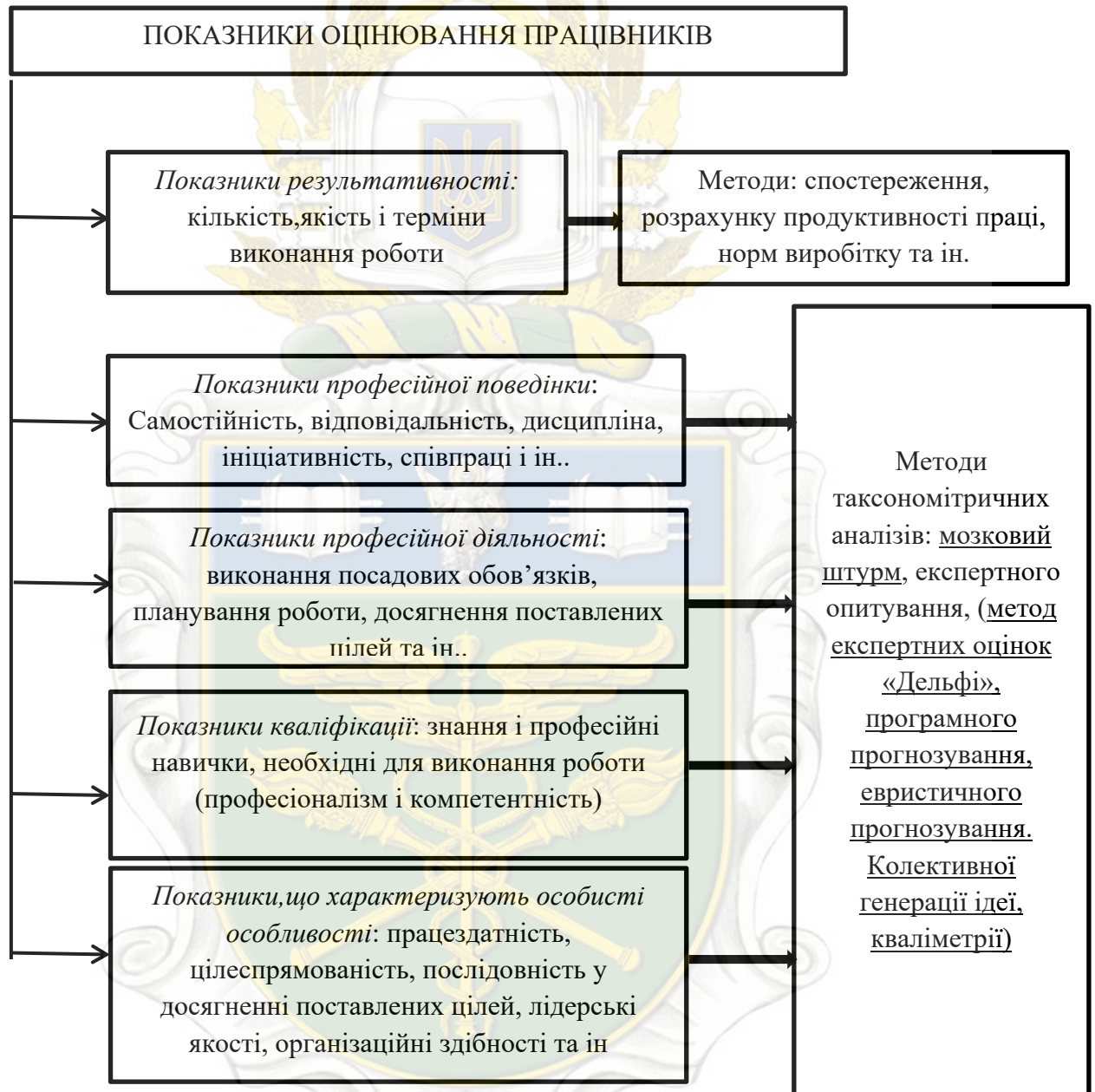


Рисунок 1.2 - Класифікація показників оцінки персоналу підприємств

Вдосконалення процедур оцінювання персоналу публічної установи сприятиме покращенню ефективності та якості роботи колективу, а також розвитку професійного потенціалу працівників.

Ці особливості оцінки діяльності персоналу варіюються у залежності від типу організації, її галузі, розміру та стратегічних цілей. Успішна оцінка

діяльності персоналу допомагає покращити результативність та ефективність організації, сприяти розвитку працівників. Оцінка персоналу може проводитися на таких рівнях (рис.1.3)



Рисунок 1.3- Рівні оцінки персоналу

Розробка пропозицій щодо оцінювання працівників публічної установи може допомогти підвищити якість роботи та стимулювати професійний розвиток персоналу. На нашу думку влучними будуть такі пропозиції: визначення чітких цілей, запровадження системи ключових показників продуктивності (KPI), регулярні оцінки та обговорення, навчання та розвиток, визначення перспектив, залучення працівників до процесу оцінювання, мотивація та винагорода, моніторинг та оновлення.

Завдяки вдосконаленій процедурі оцінювання, публічна установа може підвищити якість надання медичних послуг та сприяти професійному розвитку свого персоналу.

Робота на перспективу – один із ключових аспектів ефективного кадрового менеджменту в сучасних умовах [2], що у контексті української сучасної ситуації до найголовніших завдань воєнного та повоєнного часу відносить саме питання кадрового забезпечення:

– збереження наявного кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, продумувати й реалізовувати новітні технічні,

виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб;

– оптимізацію робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними можливостями, в тому числі й внаслідок отриманої інвалідності;

– формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві.

Іншими словами, концептуальні аспекти зміни акцентів в управлінні персоналом у повоєнній Україні мають полягати в орієнтації на максимально можливе збереження та використання наявного кадрового потенціалу за рахунок підвищення ефективності процесів кадрового забезпечення.

На рисунку 1.4 представимо методи оцінки персоналу.



Рисунок 1.4 – Методи оцінки персоналу

У світі в цілому, як і в Україні, наразі назріла потреба до перегляду діючої парадигми управління оцінкою персоналу публічних установ. Однак, при цьому, український контекст є безпрецедентним для сучасної світової історії, а, отже, потребує й специфічних рішень та підходів

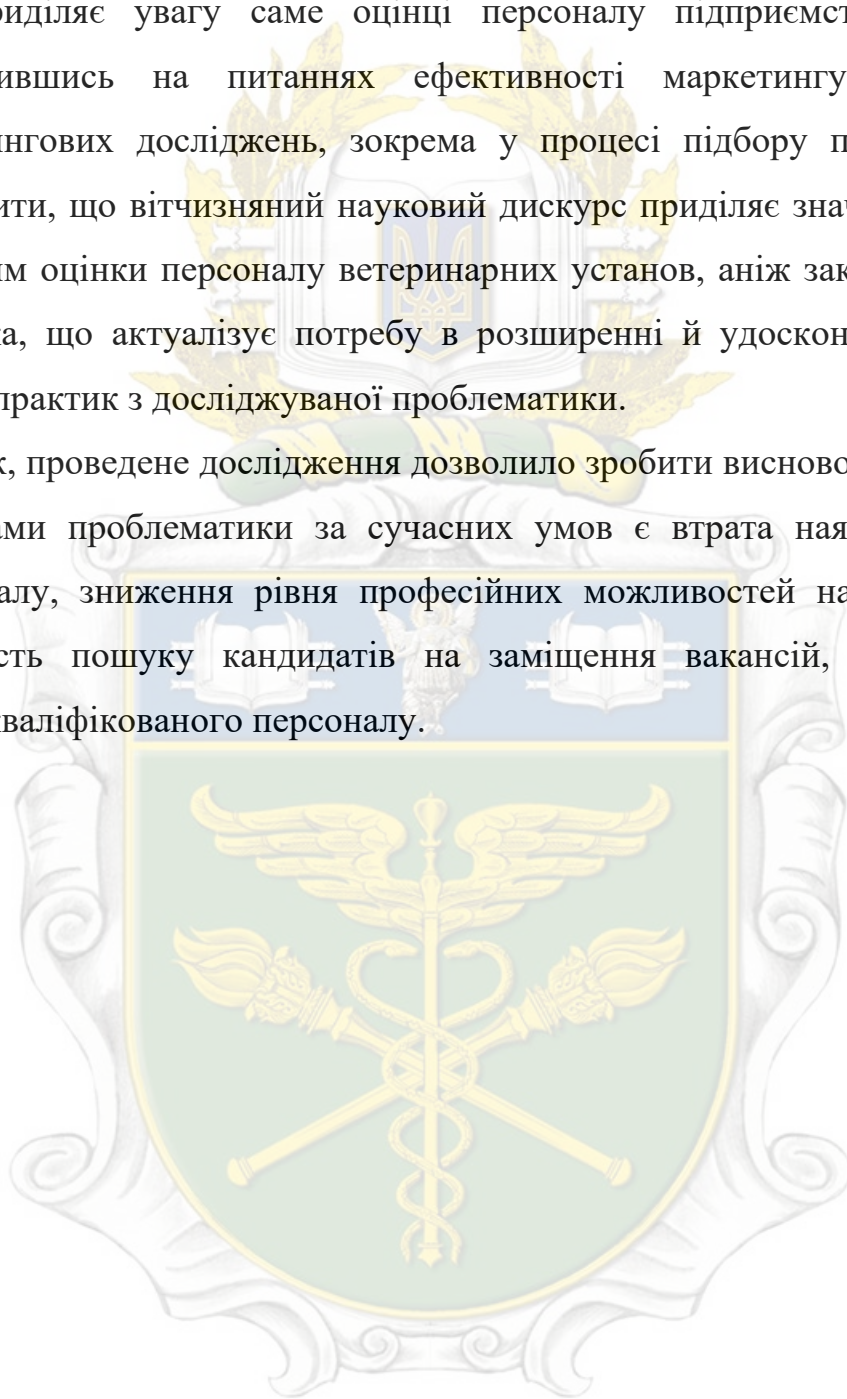
Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається ступенем відповідності його персоналу займаним робочим місцям. Даний факт вимагає посиленої уваги до питань оцінки персоналу як на етапі його підбору, так і в процесі безпосереднього виконання ним функціональних обов'язків. Оцінка працівників як процес і як елемент системи управління персоналом будь-якого суб'єкта господарювання базуватиметься на загальновизнаних методологічних підходах кадрового менеджменту та на законодавчо закріплених нормах і процедурах. Однак, при цьому комплекс рішень організаційного характеру, в тому числі й щодо вибору оціночних методик та шляхів їх застосування є виключною відповідальністю власників (топ-менеджменту) кожного суб'єкта господарювання, що актуалізує необхідність дослідження означеного питання в розрізі підприємств різних сфер діяльності.

Оскільки ветеринарна діяльність – це не лише послуги з профілактики, діагностики та лікування хвороб тварин, але й робота із запобігання їх передачі людям, консультаційна та племінна діяльність, робота в напрямі збереження здоров'я та продуктивності тварин, реалізація програм вакцинації тощо, то питання оцінки персоналу у даній сфері є надзвичайно важливим не лише в контексті досягнення цілей діяльності певного суб'єкта господарювання, а й в контексті забезпечення захисту тварин та населення певних територій від поширення хвороб, сприяння зростанню рівня обізнаності населення з питань організації належного догляду та профілактики захворювань тварин, то особливого значення набувають питання ефективного оцінювання персоналу ветеринарних установ.

Так, з числа останніх досліджень проблематики оцінки персоналу варто виокремити роботу Р. Шерстюк та О. Летун [42], які обґрунтовують можливість застосування компетентнісного підходу в оцінці персоналу сфери послуг, за яким оціночна модель дозволяє встановити відповідність між ключовими показниками діяльності працівників та ступенем виразності їх компетенцій. Т. Білорус та А. Гонзель [7] акцентують увагу на формуванні

методичних рекомендацій щодо організації процедури рейтингування та вибору методів оцінювання персоналу у сфері послуг з використанням комплексу методів багатокритеріального аналізу. А. Гримак у своїй праці [13] приділяє увагу саме оцінці персоналу підприємств ветмедицини, зосередившись на питаннях ефективності маркетингу в цілому та маркетингових досліджень, зокрема у процесі підбору персоналу. Варто відзначити, що вітчизняний науковий дискурс приділяє значно менше уваги питанням оцінки персоналу ветеринарних установ, аніж закордонна наука й практика, що актуалізує потребу в розширенні й удосконаленні існуючих знань і практик з досліджуваної проблематики.

Так, проведене дослідження дозволило зробити висновок, що основними викликами проблематики за сучасних умов є втрата наявного кадрового потенціалу, зниження рівня професійних можливостей наявних кадрів та складність пошуку кандидатів на заміщення вакансій, які потребують висококваліфікованого персоналу.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ВІННИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваної установи

Об'єктом кваліфікаційної роботи є Вінницька районна державна лікарня ветеринарної медицини (скорочена назва ВІННИЦЬКА РАЙОННА ДЕРВЕТЛІКАРНЯ) є державною установою ветеринарної медицини, яка підпорядковується Головному управлінню Держпродспоживслужби у Вінницькій області та створена на виконання публічних послуг.

Лікарня у своїй діяльності керується законами України, актами Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, Президента України, наказами та Положенням (Додаток А).

Державна лікарня ветеринарної медицини має велике значення для забезпечення здоров'я та добробуту тварин, а також безпеки продуктів тваринного походження. Основні завдання лікарні ветеринарної медицини включають:

- забезпечення високоякісної медичної допомоги тваринам;
- діагностику, профілактику та лікування хвороб серед тварин;
- реалізацію програми вакцинації для запобігання поширенню інфекційних хвороб серед тварин;
- здійснення епідеміологічного моніторингу та контроль за поширенням інфекції серед тварин;
- організація карантину для запобігання поширенню заразних хвороб;
- впровадження заходів з біобезпеки для зниження ризику зараження та розповсюдження хвороби;
- здійснення наукових досліджень в галузі ветеринарної медицини;
- вивчення нових методів лікування та профілактики хвороб;

- надання консультацій власникам тварин щодо догляду, годування та загального здоров'я тварин;
- участь у спільних програмах та проектах з іншими ветеринарними установами;
- обмін інформації та досвідом з іншими ветеринарними організаціями;
- забезпечення дотримання ветеринарного законодавства та нормативів.

Ці завдання спрямовані на забезпечення здоров'я та безпеки тварин, захист громадського здоров'я, а також підтримку стабільності в даному секторі.

Характеристика організаційної структури державної лікарні ветеринарної медицини демонструє розподіл функцій, завдань та відповідностей між підрозділами та рівнями управління. Основні елементи такої структури можуть включати рисунок 2.1.

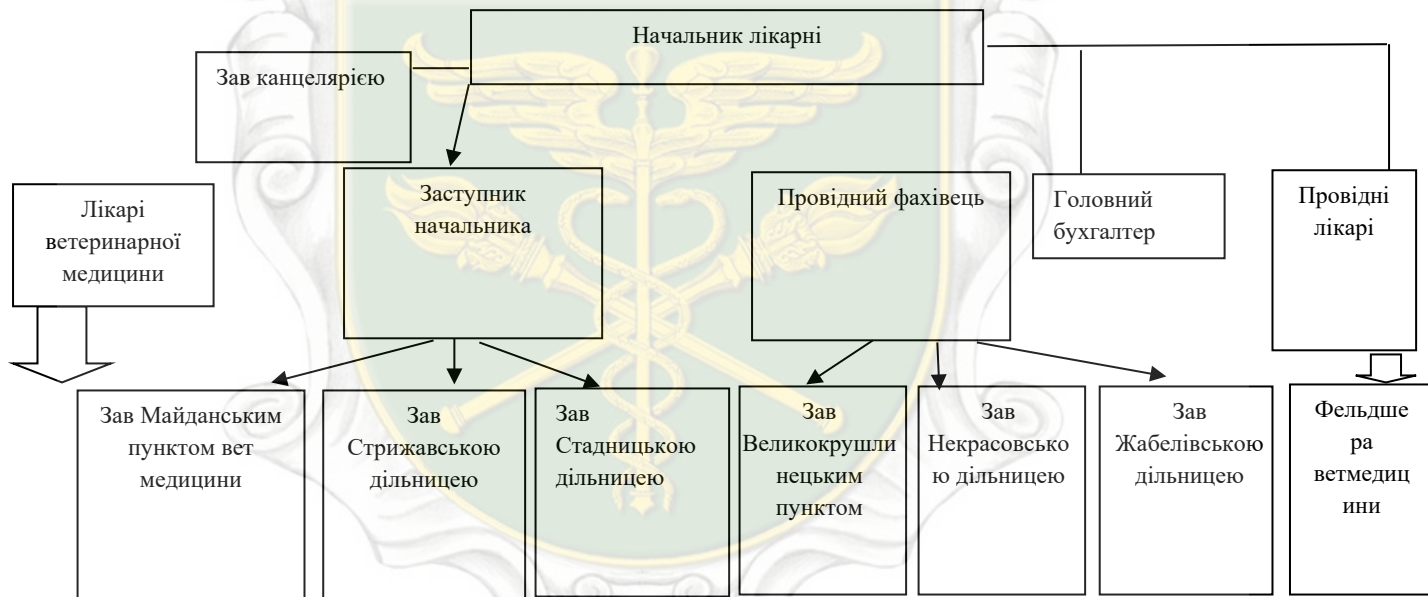


Рисунок 2.1- Організаційна структура управління ВІННИЦЬКОЇ
РАЙОННОЇ ДЕРВЕТЛІКАРНІ

Структура управління є лінійно-функціональною, в якій працівники об'єднуються у функціональні групи на основі своїх навичок та компетенцій,

а також підпорядковуються лінійним керівникам відділів. Лінійні одиниці (департаменти, сектори) представляють собою вертикальні відділи, в яких працівники підпорядковані одному керівникові, вони відповідають за прийняття рішень та керівництво працівниками в межах їх лінійної одиниці. Функціональні одиниці (відділи по функціональних сферах) групують спеціалістів зі схожими фаховими навичками чи компетенціями.

Лінійно-функціональна структура найбільш ефективна для такої організації, коли менеджмент та контроль є основними факторами успіху. Однак у сучасному бізнес-середовищі, зміни стають нормою організації, тому можливі модифікації цієї структури для підтримки більшої гнучкості та інновацій.

Очолює лікарню головний лікар, який відповідає загальному керівництву та прийняттю стратегічних рішень. Адміністративний персонал співпрацює з напрямком управління ресурсами, фінансами, інфраструктурою та іншими аспектами адміністративної діяльності. Ветеринарні лікарі та фахівці займаються діагностикою, лікуванням та профілактикою хвороб тварин. Хірургічні та терапевтичні відділи забезпечують проведення хірургічних операцій та терапевтичних процедур. Ветеринарні лабораторії виконують аналізи та дослідження для діагностики захворювань та моніторингу здоров'я тварин. Фахівці з карантину відповідають за організацію та проведення заходів з карантину для запобігання поширенню заразних хвороб. Спеціалісти вакцинації відповідають за розробку та впровадження програм вакцинації, фахівці з догляду забезпечують загальний огляд за тваринами, включаючи годування, утримання та підтримання загального здоров'я.

Наступним кроком дослідження буде аналіз балансу, для оцінки фінансової стабільності та ефективності управління установою, розрахунки проведемо на основі фінансово звітності за період 2020- 2022рр. (Додаток Б, В)., результати представимо в таблиці 2.1 та наочно відобразимо на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз балансу Вінницької районної дерветлікарні за період 2020 – 2022 рр.(тис. грн.)

№	Показники	Роки			Відхилення			
					Абсолютне відхилення (+,-) 2022р. від:		Відносне відхилення (%) 2022 р. до	
		2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
АКТИВ								
1	НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ	298758	312830	513140	214382	200310	71,8	64,0
2	ФІНАНСОВІ АКТИВИ	13981	158462	279530	265549	121068	1899	76,4
	БАЛАНС	312739	471292	792670	479931	321378	153,4	68
ПАСИВ								
3	ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ	278693	453143	643884	365191	190741	131	42
4	ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	34046	18149	148786	114740	130637	337	719
6	БАЛАНС	312739	471292	792670	479931	321378	153,4	68

Аналіз таблиці 2.1, свідчить що, не фінансові активи за період з 2020 по 2022 рік зросли з 298 758 тис. грн. до 513,140 тис. грн., абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2020 роком становить 214 382 тис. грн., відносне ж відхилення становить 71,8%, що характеризує значний ріст. Фінансові активи також показують значний приріст з 13,981 тис. грн. у 2020 році до 279 530 тис. грн. у 2022 році., абсолютне відхилення за цей період становить 265 549 тис. грн., а відносне відхилення досягає 1899%, що свідчить про величезний приріст фінансових активів.

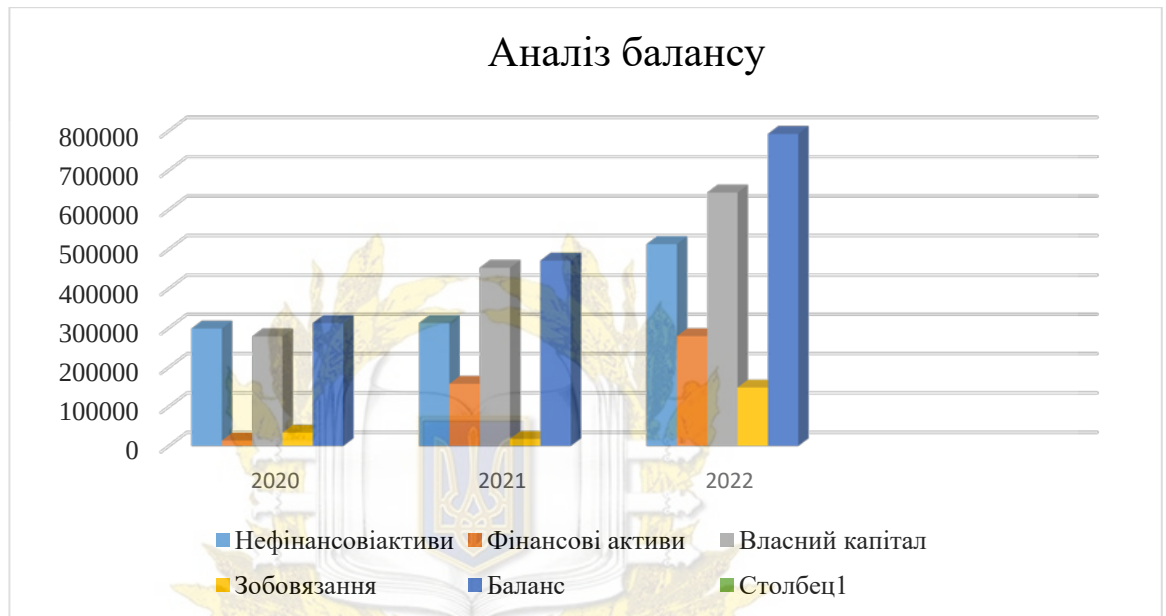


Рисунок 2.2 – Аналіз балансу Вінницької районної дерветлікарні за період 2020 – 2022 рр.(тис. грн.)

Загальний баланс зріс з 312,739 тис. грн. у 2020 році до 792 670 тис. грн. в 2022 році., тоді як абсолютне відхилення становить 479 931 тис. грн., а відносне відхилення становить 153,4%, вказуючи на значний розвиток діяльності в цьому періоді. Власний капітал і фінансовий результат зросли з 278,693 тис. грн. у 2020 році до 643 884 тис. грн. у 2022 році., абсолютне відхилення становить 365 191 тис. грн., а відносне відхилення досягає 131%, що свідчить про покращення фінансового стану установи. Зобов'язання від 34,046 тис. грн. у 2020 році зросли до 148 786 тис. грн. в 2022 році. Тоді як, абсолютне відхилення становить 114 740 тис. грн., а відносне відхилення дорівнює 337%, що свідчить про зростання зобов'язань.

Отже, Вінницька районна дерветлікарня демонструє значний ріст як нефінансових, так і фінансових активів, загальний баланс і власний капітал також зросли, що негативно характеризує фінансовий стан, однак, важливо збільшити зростання зобов'язань, після чого це може вплинути на фінансову стійкість установи в майбутньому.

Наступним етапом дослідження є характеристика звіту про фінансові результати (табл.2.2) та рисунок 2.3.

Таблиця 2.2 – Аналіз звіту про фінансові результати Вінницької районної дерветлікарні за період 2020 – 2022 рр.(тис. грн.)

Основні показники господарської діяльності	Роки			Відхилення			
				Абсолютне (+,-)		Відносне (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
ДОХОДИ							
Бюджетні асигнування	2491663	3069084	3154686	577421	85602	23,2	2,8
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	1440798	1838839	1702129	398041	-136701	27,6	-7,4
Усього доходів від обмінних операцій	3838419	4907923	4856815	169444	-51108	27,9	-1
Усього доходів від необмінних операцій	-	-	63000		63000		
Усього доходів	3932461	4907923	4919815	975462	11892	25	1
ВИТРАТИ							
Витрати на виконання бюджетних програм	2486859	3051681	3169736	564822	1112055	23	4
Витрати на надання послуг, виконання робіт	1472568	1702026	1592688	229458	-109338	15,6	-6,4
Витрати за обмінними операціями	3959907	4754067	4763924	794160	9857	20	-
Витрати за обмінними операціями	32	6	150	-26	144	-81,3	240
Усього витрат	3959939	4754073	4764074	794134	10001	20	-
Профіцит дефіцит за звітний період	-27478	153850	155741	181328	1891	460	1,23

Аналіз таблиці 2.2 свідчить, що бюджетні асигнування з 2020 по 2021 рік зросли на 23,2%, що є позитивним сигналом, абсолютне відхилення у 2022 році від 2020 року склало 577 421 тис. грн., а у порівнянні з 2021 роком на 85602 тис. грн. Доходи від надання послуг зменшилися на 7,4% порівняно з 2021 роком, абсолютне відхилення 2022 до 2021 року становить -136 701 тис. грн. Загальні доходи зросли на 1% з 2022 по 2021 рік, а абсолютне відхилення за цей період склало 11892 тис. грн. Витрати на бюджетні програми у 2022 році зросли на 4% у порівнянні з 2021 р., абсолютне відхилення становить 112055 тис. грн.

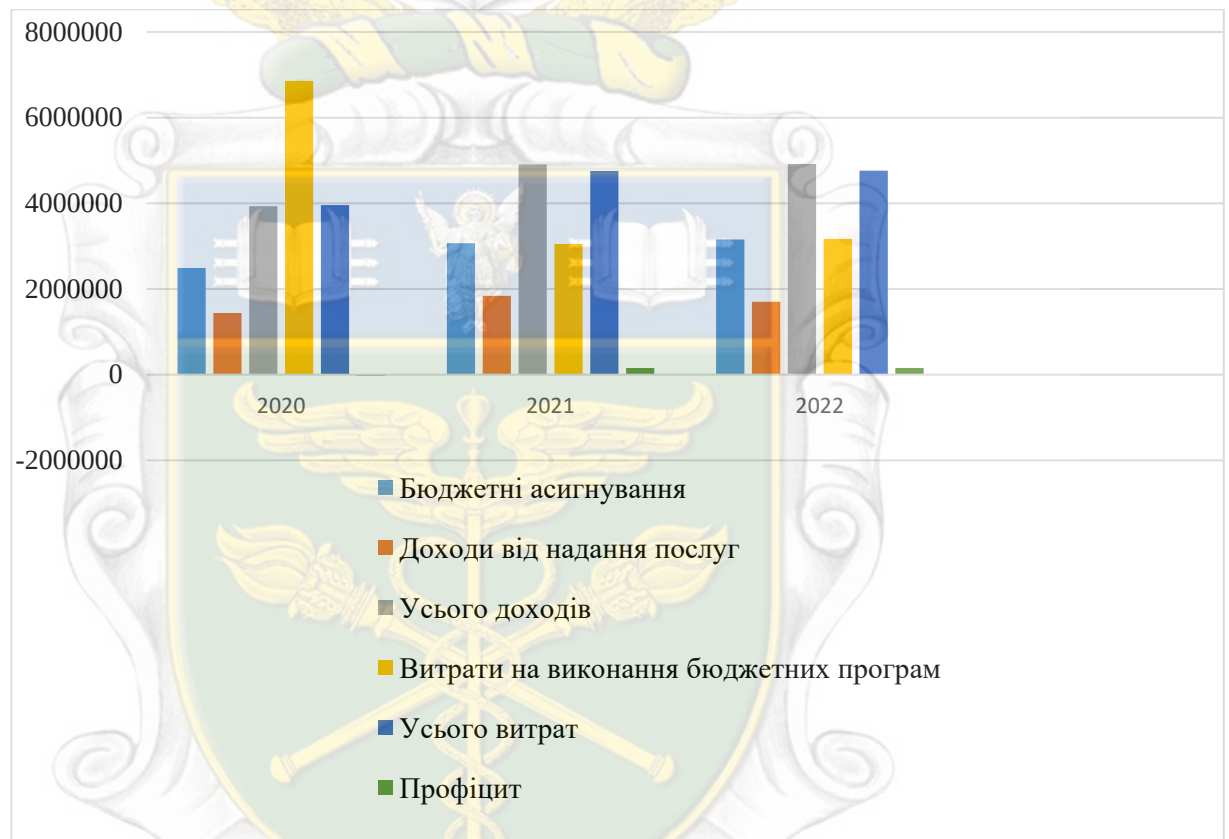


Рисунок 2.3 – Аналіз звіту про фінансові результати Вінницької районної дерветлікарні за період 2020 – 2022 рр.(тис. грн.)

Витрати на послуги зменшилися на 6,4% у порівнянні з роком 2021 року, абсолютне відхилення склало -109,338 тис. грн. Загальні витрати у 2021 році зросли на 20% у порівнянні з 2020 роком. Абсолютне відхилення

становить 10 001 тис. грн. У 2022 році установа має приріст профіциту в порівнянні з попередніми роками. Профіцит за 2021 рік зріс на 460% у порівнянні з 2020 роком, склавши 181328 тис. грн.

Отже, фінансовий стан досліджуваної установи покращився у 2022 році, зменшення витрат на надання послуг може свідчити про оптимізацію витрат. Загальний приріст профіциту є позитивним сигналом для фінансової діяльності установи.

2.2 Аналіз оцінки персоналу Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини

Оцінка персоналу передбачає аналіз роботи протягом певного періоду на всіх рівнях з метою підвищення ефективності його діяльності. Після аналізу та оцінки роботи персоналу керівництвом приймаються певні рішення в галузі трудового потенціалу, які можуть складатися з ротації кадрів, звільнення, напрямку на навчання та заохочення або санкцій.

Умови наймання та звільнення визначаються конкретними правилами, за якими директор Вінницької районної дерветлікарні набирає та звільняє персонал. Ці правила містять певні вимоги до персоналу. При найманні: професійна підготовка, рівень освіти, вік, рекомендації з минулих місць роботи, розмір запропонованої заробітної плати. Рівень молодих кадрів визначається в основному за ступенем отриманої освіти, а рівень кадрів старших за віком – за рівнем професійної підготовки та досвіду роботи в даній сфері. В умовах звільнення в основному враховуються такі фактори як порушення етики й дисципліни, безініціативність, відсутність прагнення підвищувати кваліфікацію.

Для рішення стратегічних завдань, Вінницької районної дерветлікарні необхідно вчасно аналізувати якість трудового потенціалу персоналу з наступних причин.

По-перше, знання реального стану якості трудового потенціалу персоналу й окремих його елементів дозволить керівникам об'єктивно оцінювати можливості у сфері використання трудових ресурсів.

По-друге, комплексне уявлення про ступінь використання робочої сили, допоможе визначити напрями оптимізації якості трудового потенціалу та шляхи його подальшого удосконалювання.

Однак, як свідчить практика, більшість керівників не знають потенційних можливостей своїх працівників, не знають, як якісно та кількісно провести оцінку персоналу.

На нашу думку, для визначення оцінки персоналу необхідно виділити якісні та кількісні показники, які б характеризували усі аспекти трудового потенціалу.

Аналізуючи проблему оцінки, необхідно визначитись з вимірюванням її яким-небудь одним показником. На нашу думку, це практично неможливо, тому що необхідно враховувати вплив багатьох факторів, які виступають в різних аспектах. Тому, вважаємо, що оцінити персонал одним показником нездійсненна задача, тому потрібно проводити оцінку за допомогою системи показників, до складу якої належать не тільки якісні, але й кількісні характеристики.

На нашу думку, пріоритетними повинні бути саме якісні характеристики, тому що вони дозволяють визначити причини неефективності використання трудового потенціалу. Використання якісних характеристик оцінки у рамках здійснення різного роду порівнянь кількісної інформації переводить результати досліджень кількісної інформації в розряд якісної. Якісні характеристики оцінки дозволяють знайти причини неефективності, що полягають у недотриманні якісних вимог. На основі літературних джерел [9; 12; 22; 36;] нами була розроблена система показників оцінки персоналу (рис. 2.4), яка складається з якісних та кількісних характеристик.

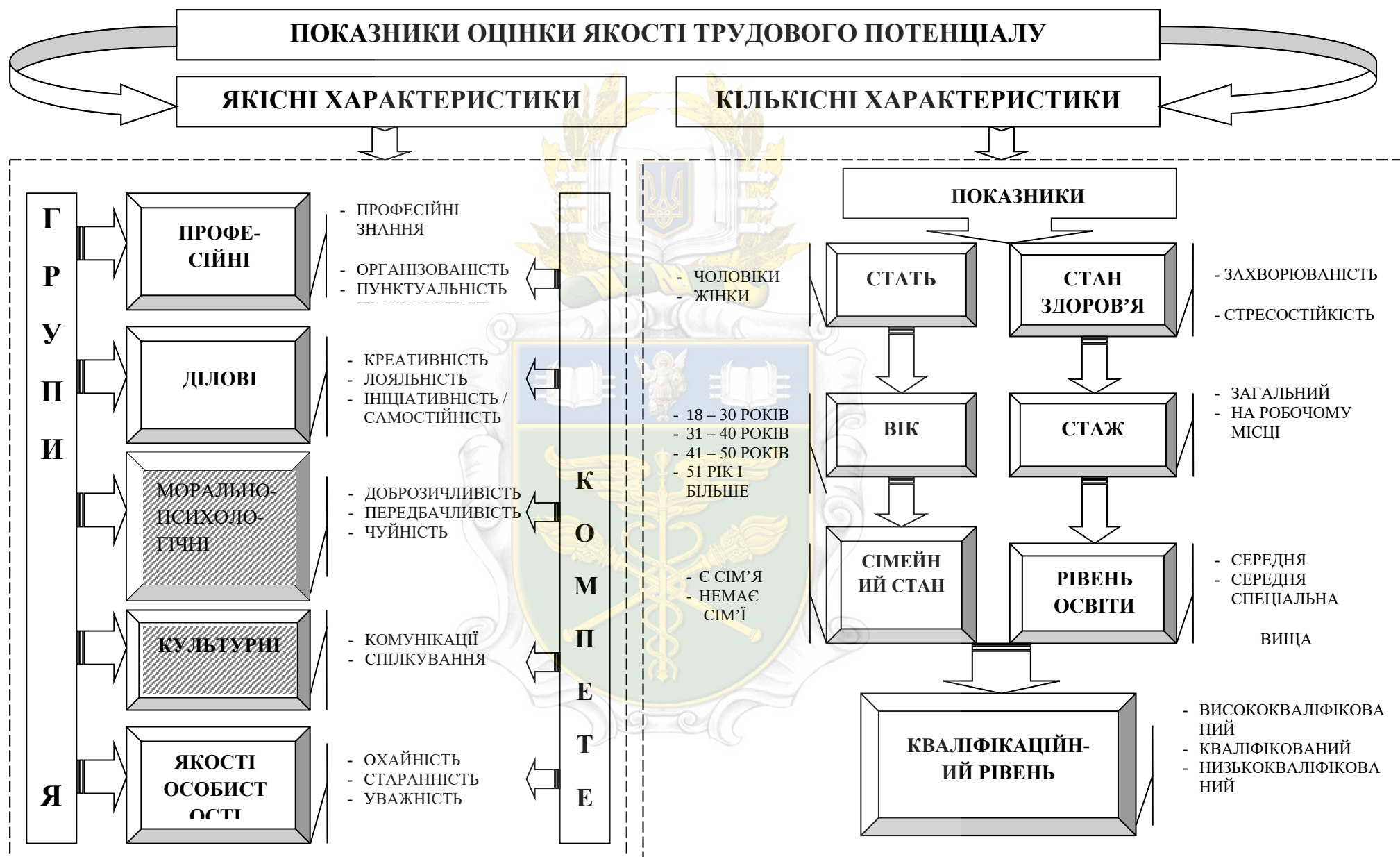


Рисунок 2.4 - Система показників оцінки персоналу Вінницької районної дерветлікарні

Якісні характеристики, які включені в цю систему, розподілені на п'ять груп: професійні, ділові, морально-психологічні, культурні та особисті якості. На нашу думку, для персоналу установи найбільш важливі морально-психологічні та культурні групи якостей.

На сьогодні в Вінницькій районній дерветлікарні одним з найважливіших принципів праці з персоналом є вимоги об'єктивно оцінювати управлінського працівника за професійними, діловими, морально-психологічними, культурними та особистими якостями.

Перелічені групи якостей підкреслюють важливість визначати особливості роботи персоналу установи для того, щоб приймати ефективні управлінські рішення.

Відсутність чіткості та конкретності щодо оцінки професійних, ділових, морально-психологічних, культурних та особистих якостей працівника призводить до того, що на практиці керівники при оцінці однакових якостей своїх підлеглих підходять з різних, а іноді і зовсім протилежних позицій.

В результаті працівники дуже часто не знають, які якості їм слід розвивати та удосконалювати. При зміні місця праці або іншого керівника у працівників починають цінувати зовсім інші якості, ніж раніше. Все це сповільнює процес адаптування та знижує якість та продуктивність праці. В ході спеціальних обстежень були опитані працівники Вінницької районної дер ветлікарні.

В рамках нашого дослідження були розроблені анкети (додаток Г, додаток Д). Анкети у додатку Г належать до складу якісних характеристик системи оцінки якості трудового потенціалу та призначені для виявлення найбільш вагомого фактору (анкета № 1) та безпосередньо для ділових та особистісних якостей співробітників (анкета № 2).

Було запропоновано застосовувати заочну (анонімну) процедуру опитування працівників, яка є найпоширенішою, тому що по суті не потребує великих часових витрат та великої кількості респондентів. В цій процедурі

працівники установи також виступають експертами. При заочному опитуванні експертна група повинна складала 10–20 осіб.

Доцільність проведення анонімного опитування обґрунтовується прагненням отримати найбільш об'єктивну інформацію, яку можна досягти тільки щирими відповідями працівників, коли вони не бояться негативних наслідків з боку керівництва або колег.

Респонденти обраних банків повинні відповідати таким вимогам, як: зацікавленість, компетентність та об'єктивність. Також здійснюється оцінка рівня компетентності респондентів шляхом розрахунку коефіцієнта компетентності за формулою (2.1) [35]:

$$K_j = \frac{K_a + 0,1 \cdot K_z}{2}, \quad (2.1)$$

де K_j – коефіцієнт компетентності j - того респондента;

K_a – коефіцієнт аргументованості. Визначається в залежності від джерел аргументації, якими володіє респондент;

K_z – самооцінка ступеня знайомства респондента з проблемою. Респондент повинний указати ступінь знайомства з проблемою по десятибальній шкалі.

Рівень компетентності вважається достатнім для участі респондента в оцінці персоналу у тому випадку, якщо $K_j \geq 0,6$ [35].

Для найбільш об'єктивних результатів дослідження було запропоновано, щоб респондентами були працівники різних рівнів – від простого робітника до керівників вищої ланки. Це обґрунтовується тим, що цікавим є погляд на одні й ті ж питання людей, які займають різне соціальне положення та статус в лікарні. Так, працівники вищого рівня управління можуть вважати, що в лікарні все гаразд – їхні підлеглі задоволені моральною та матеріальною мотивацією, згодні із всіма рішеннями керівництва тощо. А насправді, люди, які працюють під їхнім керівництвом, можуть бути незадоволені багатьма аспектами своєї роботи в установі, це може призвести до негативних наслідків, погіршенню соціально-

психологічного клімату в колективі, виникненню конфліктів, а також опору змінам саме в той момент, коли це буде вкрай необхідно для закладу. Процедурою прийняття результатів оцінки якості трудового потенціалу був консенсус, за допомогою якого були розроблені рекомендації та пропозиції щодо підвищення рівня якості трудового потенціалу в установі.

В табл. 2.3 наведені загальні результати опитування щодо оцінки якостей персоналу у процентному відношенні.

Таблиця 2.3 - Узагальнений розподіл працівників Вінницької районної дерветлікарні за групами якостей, %

Групи якостей персоналу	Основні компетенції персоналу	Вінницька районна дерветлікарня
Професійні якості	Професійні знання	25
	Пунктуальність	3
	Організованість	17
УСЬОГО:		45
Ділові якості	Ініціативність / самостійність	6
	Креативність	4
	Лояльність	2
	Працьовитість	2
УСЬОГО:		14
Морально-психологічні якості	Доброзичливість	2
	Передбачливість	7
	Чуйність	2
УСЬОГО:		11
Культурні якості	Комунікації (вербальні, невербальні)	7
	Спілкування (вербально-вербальне; діяльнісно-вербальне; вербально-діяльнісне; діяльнісно-діяльнісне)	3
УСЬОГО:		10
Якості особистості	Охайність	3
	Старанність	10
	Уважність	7
УСЬОГО:		20
РАЗОМ:		100

Аналізуючи табл. 2.3 видно як працівники розподілили групи якостей, тобто якісні характеристики розподілились у наступній пріоритетності: професійні якості, якості особистості, ділові якості, морально-психологічні та культурні. Важливість усіх п'яти груп якостей для персоналу очевидна. Але необхідно приділити значну увагу та розвивати культурні та морально-психологічні якості.

Наступним етапом дослідження є оцінка якості трудового потенціалу персоналу з точки зору кількісних характеристик. Анкета у додатку Б складається з 25 закритих запитань, 20 з яких стосуються певних якісних характеристик, 5 – загальні запитання для визначення статі, віку, освіти та посади респондента.

В якості експертів виступили члени колективу, які займають керівні посади, на яких планується проводити дослідження. Виходячи з цього, була сформована експертна група у кількості 17 осіб. Всі експерти мали сім'ї, вищу освіту, стаж роботи не менше, ніж 20 років та були висококваліфікованими (табл. 2.4).

Таблиця 2.4- Формування експертної групи для проведення дослідження у Вінницькій районній дерветлікарні

Кількісні характеристики	Кількість експертів (чол.)	Стать		Вік					Сімейний стан		Стаж						Освіта		Кваліфікаційний рівень		
		чоловік	жінка	18-30 років	31-40 років	41-50 років	51 рік і більше	є сім'я	немає сім'ї	до 5 років	6-10 років	11-15 років	16-20 років	21-25 років	понад 26 років	середня	середня спеціальна	вища	висококваліфіковані	кваліфіковані	низькокваліфіковані
Вінницька районна дерветлікарня	3	+				+		+						+				+	+		
			+			+		+						+				+	+		
		+				+		+						+				+	+		

Розглянемо результати щодо оцінювання анкети, за допомогою якої планується проводити опитування стосовно оцінки персоналу. Після проведення опитування постає завдання обробки одержаних даних, оцінки та опису одержаних результатів.

Таблиця 2.5 - Узагальнений розподіл працівників Вінницької районної дерветлікарні за показниками, які відображають кількісні характеристики оцінки персоналу, %

Кількісні показники	Вінницька районна дерветлікарня
Стать	
Чоловіки	50
Жінки	50
Вік	
18 - 30 років	15
31 - 40 років	25
41 - 50 років	50
51 рік і більше	10
Сімейний стан	
є сім'я	75
немає сім'ї	25
Стан здоров'я	
захворюваність	60
стресостійкість	40
Стаж	
до 5 років	5
6 - 10 років	13
11 - 15 років	15
16 - 20 років	25
21 - 25 років	40
понад 26 років	2
Рівень освіти	
середня	5
середня спеціальна	20
вища	75
Кваліфікаційний рівень	
висококваліфіковані	80
кваліфіковані	10
низькокваліфіковані	10

Таким чином, до кількісних характеристик, які характеризують якість трудового потенціалу персоналу установи, на нашу думку, слід віднести такі

показники, як: стать, вік, сімейний стан, стан здоров'я, стаж, рівень освіти та кваліфікаційний рівень.

Як показують проведені дослідження, незважаючи на низький рівень середніх значень деяких досліджених показників, можна стверджувати про їхню позитивну оцінку.

Вінницька районна дерветлікарня, якщо прагне до формування якісного трудового потенціалу, повинна платити співробітникам гідну та високу заробітну плату. Якщо створені необхідна сприятлива атмосфера, забезпечена висока оплата праці, зацікавленість у персоналі, мало хто з працівників буде замислюватися про звільнення або про пошуки іншої більш цікавої та високооплачуваної роботи. Будь-який працівник буде триматися за таку роботу, прагнути краще працювати, тому що гідна винагорода за свою працю має велике значення для кожного з працівників.

Основними вимогами до персоналу є: самостійне й відповідальне виконання роботи; активна участь у прийнятті управлінських рішень; безпосередня зацікавленість у результатах праці. Звідси основний нахил персоналу здійснюється на високий рівень освіти, кваліфікації та етики працівників, надання широкого колу працівників умов для розширення знань, безперервного підвищення професійної майстерності, самовираження, використання пакетів різноманітних програм мотивації й розвиток організаційної та професійної культури.

Отже, слід зазначити, що проведений аналіз кількісних характеристик якості персоналу необхідно проводити постійно, тому що ситуація може весь час змінюватися під впливом різних чинників. На основі проведеної оцінки працівників можна зробити висновок, що персонал має досить високий рівень за всіма характеристиками, а саме: стажем, рівнем освіти, здатністю до відстеження специфіки ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІННИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

3.1 Напрями удосконалення оцінювання персоналу Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини

Сектор охорони здоров'я та лікування тварин постійно видозмінюється з розвитком наукових знань і технологій, намагаючись, у тому числі, відповідати суспільним очікуванням, що вимагає від ветеринарних установ посиленої уваги до питань підбору, забезпечення ефективного виконання функціональних обов'язків та розвитку персоналу в контексті конкурентоспроможного функціонування на ринку, що, своєю чергою, вимагає й застосування виваженого підходу до його оцінки.

Оцінювання персоналу Вінницької районної держветлікарні – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка результатів діяльності персоналу, слугує переважно адміністративним, інформативним та мотиваційним цілям. Іншими словами, її застосування покликане сприяти у прийнятті кадрових рішень, забезпечувати вище керівництво (власників) повним спектром інформації щодо показників діяльності того чи іншого працівника і, до того ж, мотивувати персонал до поліпшення результатів праці.

Натомість, оцінка працівника або пошуковця в якості кандидата на посаду слугує, по-перше, формуванню чіткого уявлення про його професійно-кваліфікаційні характеристики включно з «рівнем знань, навичок, фізичними даними, станом здоров'я і працездатності,

психофізіологічними особливостями» тощо, а, по-друге, оцінці відповідності кандидата існуючим побажанням роботодавця (топ-менеджменту) до працівника на означеній посаді.

Однією з найпоширеніших моделей оцінювання працівників у медичній і, в тому числі, ветеринарній сфері, є піраміда Міллера (рис. 3.1), обґрунтована автором у 1990 р. – концептуальна модель, яка охоплює елементи, необхідні для клінічної компетентності: від базових когнітивних рівнів знань і застосування знань (знає та вміє) до поведінкових рівнів практичної компетентності (показує та діє) .

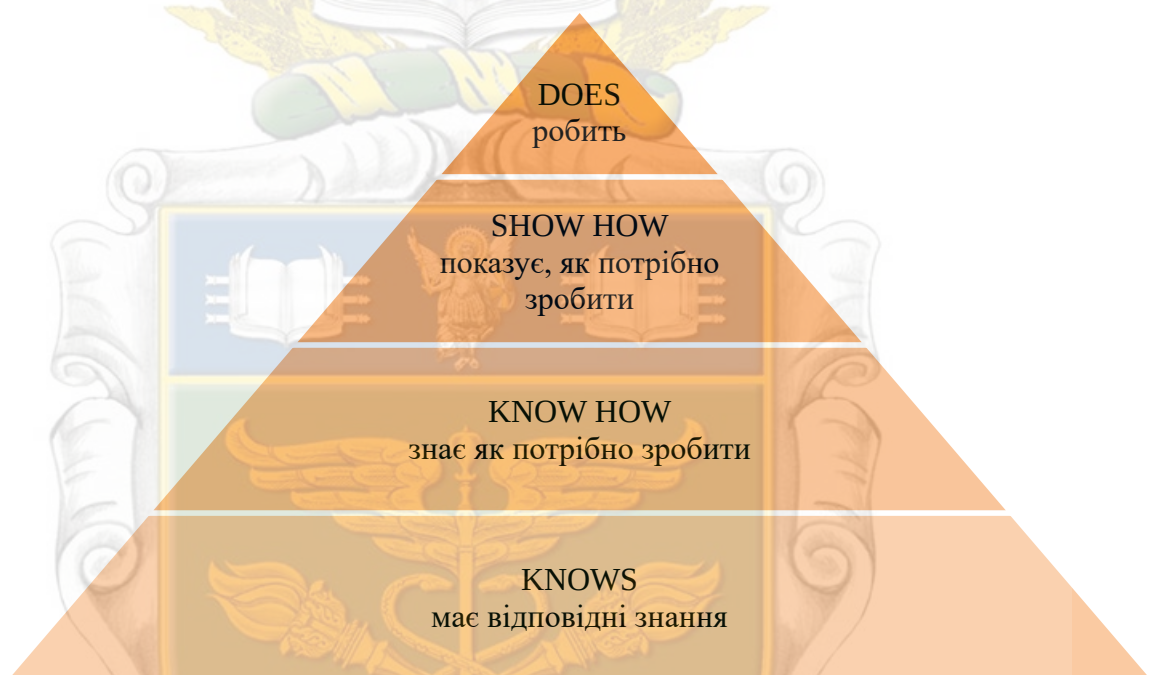


Рисунок 3.1 – Піраміда Міллера як рамкова модель оцінки результатів клінічного навчання медичного персоналу Вінницької районної дерветлікарня

Кожен з рівнів представленої піраміди фактично характеризує конкретні стадії набуття компетентності медичним персоналом. В загальному, під компетенціями розуміється концепт, що інтегрує знання, вміння та стосунки з оточуючими, застосування яких створює ветеринарним працівникам можливість ефективно не лише виконувати свої функціональні обов'язки, а й реагувати на неочікувані й непередбачувані ситуації, зміни

тощо. При цьому, до ключових компетенцій відносять «набір спостережуваних параметрів – індивідуальних навичок, знань, ставлення, поведінки, а також колективних процесів і здібностей – необхідних для індивідуального, організаційного та програмного успіху.

Компетенції ветеринарів Вінницької районної дерветлікарні постійно мають вдосконалюватися з метою ефективного реагування на всі можливі виклики, в тому числі й технологічні, та забезпечення відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів. Саме тому у більш сучасних дослідженнях діяльність з підбору й оцінки персоналу на підприємстві ветеринарної медицини радять базувати на оцінці вмінь індивідів аналізувати свою діяльність, напрацьовувати окупні пропозиції, робити вірні висновки й використовувати провідний досвід у виконанні окремих функціональних обов'язків. Ми дійшли висновку, що з метою ефективного функціонування Вінницької районної дер ветлікарні її працівники повинні володіти відповідними технічними компетенціями, рівень яких давав би можливість застосовувати найновіші технології у разі їх появи.

Отже, навіть за умови, що працівник є максимально обізнаним і розумним, реальна ефективність виконання ним функціональних обов'язків більшою мірою визначатиметься наявними у нього навичками та вмінням координувати свої дії (працювати в команді). Іншими словами, оцінювати працівників ветеринарної медицини варто не лише за показниками їх обізнаності у визначених предметних галузях та вправності й уміння застосовувати свої знання під час надання послуг, але й за показниками трудової взаємодії, участі у командній роботі тощо.

Тут варто відзначити, що в Вінницькій районній дерветлікарні спектр персоналу є досить широким і лише частина працівників має реальне відношення до власне надання ветеринарних послуг:

- адміністративний персонал здійснює загальне управління установою – фінансами, стратегічними цілями, організацією надання послуг з амбулаторно-медичної допомоги, активами, персоналом тощо;

- медичний персонал включає весь кадровий склад працівників відповідного рівня фахової освіти, діяльність яких пов'язана з безпосереднім наданням послуг ветеринарної медицини;
- допоміжний персонал забезпечує адміністрування послуг, базову консультаційну роботу з клієнтами, реалізацію ветеринарної продукції в аптечних відділах, здійснення касових операцій, проведення лабораторних досліджень біологічного матеріалу тощо;
- обслуговуючий персонал забезпечує збереження майна установи, дотримання у ній санітарно-гігієнічних норм, чистоту приміщень та прилеглої території, дотримання нормативного порядку утилізації медичного та біологічного матеріалу.

Тому якщо говорити про особливості оцінки персоналу Вінницької районної дер ветлікарні, то в даному аспекті мова має йти саме про оцінку медичного персоналу. Оскільки в Україні відсутні акредитаційні вимоги до працівників ветеринарної медицини, то кожна ветеринарна установа на практиці має сформувати власний перелік вимог, за основу якого частково можуть бути взяті окремі положення законодавства про акредитацію освітніх програм за ветеринарними спеціальностями і, зокрема, перелік окремих знань, практичних вмінь, компетентностей фахівця тощо. З іншого боку, можливим є використання практичного закордонного досвіду, де питанням фахового надання послуг ветеринарної медицини надається значно більше уваги, а, відтак, вони є значно більш дослідженими.

Так, вищими органами влади Північних територій Австралії[50] розроблений спеціальний Кодекс поведінки працівників ветеринарної медицини, під якими розуміються ветеринарні лікарі та інші спеціалісти галузі, відповідно до положень якого ключовими для таких фахівців компетенціями є:

- постійне оновлення знань щодо діючих стандартів ветеринарної практики та здійснення діяльності у повній відповідності діючим нормам і стандартам;

- ведення докладних записів щодо всіх консультацій, процедур та методів лікування у кожному випадку для забезпечення можливості іншим лікарям мати повний доступ до даної інформації при потребі;

- наявність знань і навичок використання всіх типів обладнання, наявних на робочому місці або необхідних для фахівця з надання певних видів ветеринарних послуг.

При цьому, важливо відзначити, що у пропонованих австралійськими органами влади методиках оцінювання ветеринарних практик основна увага приділяється саме адміністративно-організаційній компоненті. Іншими словами, відповідальність за якість роботи персоналу ветеринарних установ значно залежить від дій топ-менеджменту (власників), який зобов'язаний:

- створити умови для постійного розвитку ветеринарного персоналу або ж періодично здійснювати його навчання новим практикам, технікам роботи тощо;

- забезпечити персонал високоякісним обладнанням та простежити, щоб кожен працівник сформував перелік необхідних компетенцій для його ефективного застосування;

- постійно відслідковувати показники результативності роботи фахівців ветеринарної медицини з метою виявлення проблемних моментів та оперативного визначення шляхів їх вирішення.

Отже, виходячи з наведеного, оцінка персоналу Вінницької районної дорветлікарні і, зокрема, їх компетенцій у застосуванні фахових знань не може здійснюватися відокремлено від оцінки рівня забезпечення його обладнанням для роботи, можливостями для розвитку і розширення практичних навичок, а також повним комплексом інформації щодо усіх поточних змін у нормативах і стандартах надання ветеринарних послуг.

Тут доцільно відзначити, що, до прикладу, американський інститут акредитації ветеринарних установ у своїх акредитаційних стандартах[44] відзначає, що підлягають оцінці всі працівники, які «працюють у ветеринарній установі, для неї або з нею і є невід'ємною частиною

забезпечення якісного, орієнтованого на пацієнта та безпечного ветеринарного обслуговування». Іншими словами, мова йде про необхідність оцінювання не лише штатних співробітників, але й тих осіб, з якими установа співпрацює на договірних, аутсорсингових засадах чи на інших підставах. Це, в першу чергу, лабораторії чи окремі фахівці, які здійснюють УЗД обстеження, ендоскопію, забір і аналіз біологічного матеріалу тварин – від якості їх роботи та кваліфікації значно залежать і підсумкові результати ветеринарного лікування.

Однак, у той же час, повноцінне оцінювання вказаних працівників, які не мають відношення до штатного складу персоналу, є проблемою, яка вимагає пошуку індивідуальних шляхів її вирішення. В таких випадках можливим є застосування пропонованого американською Асоціацією лікарень для тварин[45] інструменту оцінки командної роботи ветперсоналу, однак в адаптованому варіанті. Повне використання пропонованого підходу в українських умовах є неможливим хоча б тому, що у переважній більшості ветеринарних закладів відсутня практика формування команди спеціалістів у складі ветеринарного техника, ветфельдшера, ортопедичного фахівця, ветконсультанта та різного рівня асистентів.

Проте сама ідея оцінки командної роботи, закладена у вказаному підході, з нашої точки зору, заслуговує на особливу увагу як в контексті оцінки функціонального навантаження медичного персоналу, які працюють в одній команді (в одній зміні), так і в контексті оцінки позаштатного персоналу, з яким взаємодіє певний заклад ветеринарної медицини.

Використання вказаного інструменту оцінки, в першу чергу, призначене для виявлення ролі кожного члена команди, дублювання функцій, відсутніх навичок певних дій у команді тощо. Так, його застосування передбачає формування повного спектру дрібних операційних дій, які виконуються (або передбачені функціональними обов'язками персоналу; переліком послуг, зафіксованих у нормативних документах закладу тощо), за кожною з яких в подальшому на спеціальному оцінному

бланку ставиться відмітка навпроти того члена команди, який цю операцію (дію, функцію) виконує на практиці.

Стосовно ж оцінки фахівців, з якими ветеринарний персонал Вінницької районної дерветлікарні вимушений співпрацювати, то для їх оцінки можливим є застосування адаптованого підходу щодо оцінки командної роботи. Зокрема, в даному випадку можливим є вивчення результатів та досвіду співпраці з такими позаштатними фахівцями кожного з ветеринарів закладу за наступними напрямками (рис. 3.2):

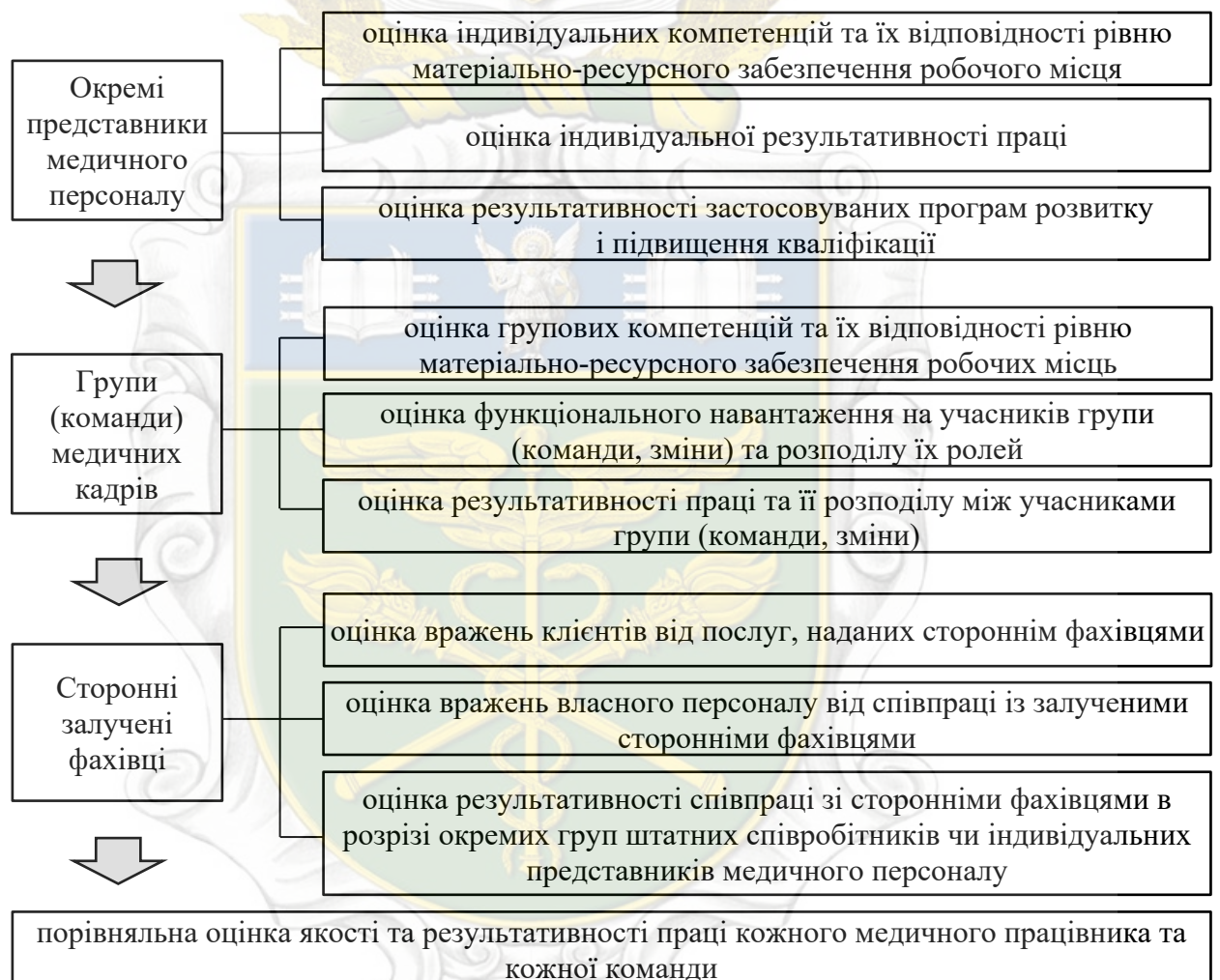


Рисунок 3.2 – Напрями оцінки штатного медичного персоналу Вінницькій районній дерветлікарні та сторонніх фахівців, що залучаються до процесу надання послуг*

* авторська розробка

– враження клієнтів – фіксація негативних чи позитивних відгуків клієнтів щодо якості обслуговування позаштатними фахівцями;

– враження власного персоналу – фіксація достатності або недостатності наданої інформації; якості представлення результатів лабораторного обстеження; дотримання чи недотримання етики у діловому спілкуванні;

– результативність – співпадіння попереднього діагнозу, встановленого штатними співробітниками з результатами отриманих аналізів, консультацій позаштатних фахівців в розрізі кожного з представників штатного кадрового складу; результативність лікування (оперативного втручання) в умовах запрошення сторонніх спеціалістів тощо. В даному випадку спектр оцінних положень може бути досить широким і залежатиме від чисельності позаштатних фахівців, які залучаються до надання послуг та видів ветеринарних послуг, які потребують такого залучення.

Застосування пропонованого підходу до побудови методики оцінки персоналу Вінницької районної дєрветлікарні дозволить не лише оцінити роботу сторонніх фахівців, але й результативність та фаховість дій власного персоналу і, при цьому, визначити рівень конфліктогенності при вимушеній співпраці внутрішніх кадрів із зовнішніми спеціалістами.

Ще один момент, на якому варто акцентувати увагу в контексті розбудови методики оцінки ветеринарного персоналу, є вибір методів виміру показників. Так, теоретичні наукові напрацювання містять різноманітність варіантів, пропонуючи натуральні, вартісні, умовні (бали, коефіцієнти), еталонні виміри тощо. Проте на практиці і, особливо, в умовах невеликих ветеринарних закладів, застосування складних оціночних систем не є доцільним – чим простішою і зрозумілішою буде методика оцінки, тим легше на практиці буде донесення її результатів до кожного працівника і тим

простішим буде здійснення вибору шляхів покращення отриманих результатів.

Тобто, одним із найпростіших підходів в оцінюванні компетенцій ветеринарного фахівця є встановлення повного переліку необхідних знань, вмінь, дій і оцінка його за параметрами «+ – -» або «так – ні», що у підсумку дозволить встановити рівень загальних компетенцій як частку позитивно відзначених показників у загальному обсязі необхідних. Якщо ж говорити про результативність, то описаний вище підхід також може мати місце, проте у видозміненому варіанті, де кожен показник буде формуватися як частка (рівень досягнення) від числа наданих послуг. Наприклад, рівень задоволеності клієнтів, рівень достовірності початкових діагнозів, рівень повторних звернень після лікування, що може бути одним із свідчень недостатнього рівня консультування власників з питань профілактики певного захворювання тощо.

Оцінка медичного персоналу Вінницької районної дерветлікарні потребує особливого підходу не лише в контексті специфіки оцінки працівників сфери послуг, але й в контексті саме медичних послуг, що, своєю чергою, формулює специфічні вимоги до розбудови методики оцінювання. В той же час, самі напрями оцінки є аналогічними до напрямів оцінки персоналу будь-яких видів діяльності, де головними є фахові компетенції та результативність.

Таким чином, головною специфікою у розбудові оцінних методик має бути, по-перше, врахування у них рівня забезпечення ветеринарного персоналу обладнанням для роботи, можливостями для розвитку і розширення практичних навичок, а також повним комплексом інформації щодо усіх поточних змін у нормативах і стандартах надання ветеринарних послуг, а, по-друге, врахування результатів командної роботи, особливо в умовах використання послуг сторонніх фахівців ветеринарної медицини.

3.2 Розробка пропозицій по вдосконаленню процедури оцінювання працівників досліджуваної організації

З метою уникнення напруженості на робочому місці пропонується провести оцінювання працівників Вінницької районної лікарні ветеринарної медицини у першій половині січня.

Пропонується затверджувати результати оцінки до кінця січня і встановлювати цілі на наступний рік. Це дасть змогу виплатити премії працівникам, які набрали високі бали за результатами січневого оцінювання, та підтримати їхні особисті бюджети.

Доцільно було б проводити проміжну оцінку в липні, щоб відслідковувати прогрес у виконанні поставлених завдань. Переваги, отримані лікарнею ветеринарної медицини в результаті впровадження оцінки буде:

- 1) всі працівники поставлені в рівні умови;
- 2) можна оцінити ефективність роботи всіх працівників;
- 3) це дозволяє покращити кадрову політику (наприклад, просування по службі, направлення працівників на підвищення кваліфікації або додаткове навчання, звільнення тощо) на основі результатів оцінювання;
- 4) це дозволяє лікарні покращити роботу всіх працівників.

Працівники, які отримують високі бали за результатами оцінювання, мають право на преміювання (преміювання такого роду наразі непередбачено чинним організаційним функціонуванням).

Впровадження оцінки працівників Вінницької районної державної лікарні ветеринарної медицини матиме позитивний вплив на якісний склад персоналу, стимулюватиме саморозвиток та самоосвіту працівників, підвищить рівень відповідальності та дисципліни.

Схему процедури проведення оцінювання досліджуваної організації зображено на рис. 3.3.

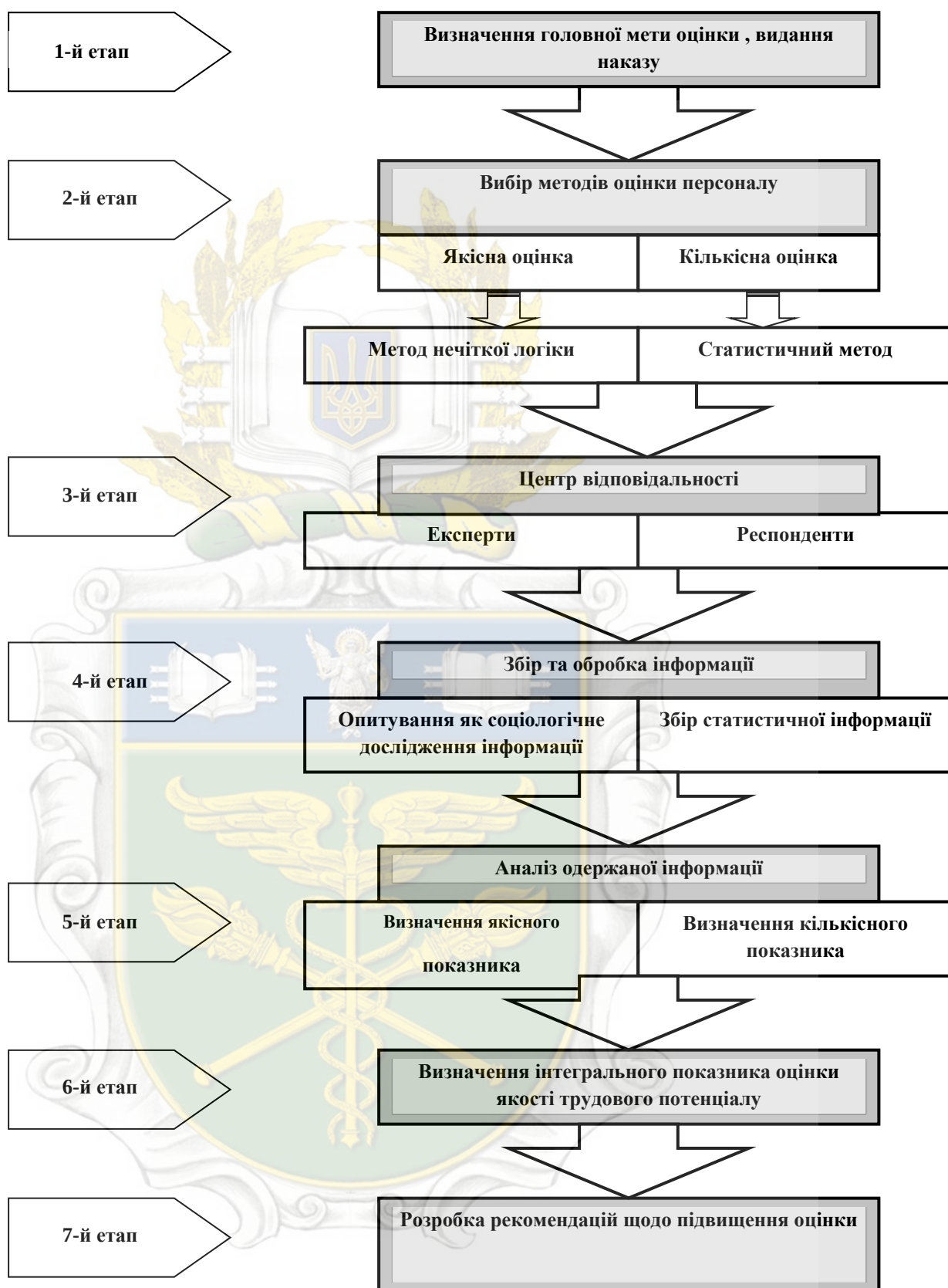


Рисунок 3.3 - Схема процедури проведення оцінювання персоналу
Вінницької районної дерветлікарні

Першим кроком у процедурі оцінювання є видання наказу, в якому зазначається тривалість оцінювання, графік проведення оцінювання працівників та список працівників, які підлягають оцінюванню. Це дозволяє врахувати будь-які організаційні питання під час проведення оцінювання. Кінцевий термін видання наказу - грудень 2023 року.

Наступним кроком є встановлення завдання кожному працівнику на майбутній період, це робиться на основі загальних цілей організації та цілей кожного структурного підрозділу. Цілі встановлюються керівником, але при цьому враховується думка працівників. Таким чином, завдання працівників узгоджуються із загальними цілями підрозділу та установи, а працівники розуміють, що від них очікується протягом року. Кінцевий термін встановлення цілей - січень 2024 року.

Вважається доцільним провести проміжну оцінку в липні 2024 року, щоб оцінити хід роботи і, за необхідності, скоригувати цілі, щоб зробити їх більш реалістичними, досяжними і корисними для Вінницької лікарні ветеринарної медицини. Перш ніж це буде зроблено, необхідно видати наказ про проведення проміжного оцінювання із зазначенням графіку та осіб, які будуть оцінюватися.

Для того, щоб процес оцінювання був справедливим для всіх працівників, пропонується наступна анкета для оцінювання (рисунок 3.4). Її можна використовувати як для проміжного, так і для підсумкового оцінювання.

Оцінка діяльності за 2023 рік відбудеться в січні 2024 року. Після завершення оцінювання всіх працівників установи буде проведено засідання Комітету, на якому будуть заслухані думки всіх керівників, які проводили оцінювання, а потім затверджені результати оцінювання, визначені бонуси для працівників з високими результатами оцінювання, плани розвитку персоналу та розглянуті подальші дії щодо працівників, які отримали низькі оцінки під час оцінювання.

Рівень оцінки діяльності працівника визначається за відповідною шкалою: $K = 0,8 - 1,0$ - високий рівень, $K = 0,6 - 0,7$ - середній рівень, $K = 0,3 - 0,5$ - низький рівень.

Анкета
для оцінювання діяльності (П.І.Б. працівника, посада)

№ з/п	Критерії оцінювання	Ступінь оцінювання критеріїв 1 - низький рівень 2 - середній рівень 3 - високий рівень		
		1 - низький рівень	2 - середній рівень	3 - високий рівень
1	Рівень знання законодавства *	-	-	-
2	Рівень виконання поставлених завдань	-	-	-
3	Робота над самоосвітою	-	-	-
4	Рівень виконавської дисципліни			
5	Рівень загальної культури			
	Загальна кількість балів			
	Коефіцієнт розраховується за формулою: $K = \frac{\text{загальна кількість балів}}{15}$			

*рівень знань професійного законодавства відповідно до кваліфікаційних вимог для займаної посади.

Рисунок 3.4 - Анкета для оцінювання діяльності працівників

Витрати на проведення щорічного оцінювання працівників є наступними. Вартість проведення оцінки: 1340,0 грн.; вартість проведення процедури оцінки працівника: 1690,0 грн.; вартість оформлення результатів оцінки: 2300,0 грн. Загалом витрати на планування та проведення щорічної оцінки працівників складають 5 330,0 грн.

Вважаємо за доцільне запропонувати виплачувати працівникам, які досягли високих результатів у роботі, премії у розмірі до 30% посадового окладу. Така практика існує в Головному управлінні Держпродспожив служби у Вінницькій області, де премії виплачуються державним службовцям.

Однак розмір премії визначається комісією та затверджується керівником організації щорічно з урахуванням ступеня виконання плану та

досягнення цілей організації. Ця цифра може змінюватися залежно від обставин. Розрахунок витрат на додаткові премії персоналу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати на додаткове преміювання

Показник	Значення
Кількість працівників, що підлягають оцінюванню, осіб	66
Середній розмір посадового окладу працівників-, грн.	6750
Прогнозна частка працівників, які за результатами оцінювання отримають високу оцінку, %	40
Прогнозна ставка премії за отриману високу оцінку при оцінюванні, %	20
Розмір премії для всі працівників, які за прогнозом отримають її за результатами оцінювання, грн.	35100
Величина нарахувань на суму, яку планують витратити на преміювання працівників, які отримали високу оцінку,	7722
Разом витрати на преміювання, грн.	42822

Якщо працівник отримує низьку оцінку один раз, йому виноситься попередження, а керівник уважно стежить за роботою працівника, щоб визначити причину низької оцінки. Якщо працівник отримує ще одну низьку оцінку на другий рік оцінювання, його звільняють за невиконання обов'язків.

Всі рішення атестаційної комісії доводяться до відома працівника і є обов'язковими до виконання.

Таким чином, запропонована система оцінювання працівників вирівняє принципи кадрової політики установи щодо державних службовців та недержавних службовців, покращить кадрову структуру працівників та дасть змогу оцінити роботу всіх працівників, що позитивно вплине на ефективність роботи установи. Удосконалення процедури оцінювання персоналу може покращити управління персоналом та внести позитивні зміни в якість медичних послуг.

Розробка пропозицій по вдосконаленню процедури оцінювання працівників Вінницької районної дерветлікарні може допомогти підвищити якість роботи та стимулювати професійний розвиток персоналу. Наведемо декілька практичних рекомендацій стосовно даної проблематики.

1. Визначення чітких цілей та очікувань, а саме простити процес оцінювання, визначивши чіткі цілі та очікування щодо виконання робіт працівників, тому що працівники повинні розуміти, що від них очікується.

2. Впровадження системи ключових показників продуктивності (KPI) шляхом розробки KPI для кожної посади, це допоможе керівництву та працівникам більш об'єктивно вимірювати результати роботи.

3. Запровадження 360-градусного оцінювання що дозволить отримати більш повний образ професійної діяльності.

4. Встановлення системи регулярних оцінок та обговорень, де керівники зустрічаються з працівниками для обговорення результатів, визначення недоліків та планування розвитку.

5. Врахування можливості для навчання та розвитку працівників, шляхом забезпечення доступу до навчальних курсів і тренінгів для підвищення їхніх навичок та компетентності.

6. Визначення перспектив для кар'єрного росту працівників у лікарні., які позиції вони можуть здобути в майбутньому та які кроки для цього необхідно приймати.

7. Залучення працівників до процесу оцінювання та розробки своїх власних цілей та планів для їх досягнення.

8. Встановлення системи мотивації та винагороди для досягнення високих результатів.

9. Постійний моніторинг ефективності системи оцінювання та оновлення на її основі сучасних потреб і вимог.

Завдяки вдосконаленій процедурі оцінювання, Вінницька районна державна лікарня ветеринарної медицини може підвищити якість надання медичних послуг та сприяти професійному розвитку свого персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено вирішення актуального науково-практичного завдання – оцінки персоналу як одного з напрямків підвищення ефективності діяльності організації. За результатами дослідження було сформульовано такі висновки та надані пропозиції:

1. Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві. Ключовими цільовими напрямами вирішення проблем на рівні системи кадрового менеджменту підприємства має стати збереження наявного кадрового потенціалу, оптимізація робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними можливостями та формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві. Кожен з окреслених цільових напрямів має досягатися за рахунок запропонованого переліку базових кроків, які, однак, мають деталізуватися та алгоритмізуватися.

2. Оцінка персоналу є важливим інструментом кадрової політики, який використовується для виявлення та просування талановитих працівників в організації. Вона дозволяє організації визначити необхідну кількість персоналу відповідно до його кваліфікації, підготувати нових фахівців і перекваліфікувати старий персонал. Дані оцінки можуть бути ефективно використані для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та дисципліни.

3. У сучасних умовах наявність кваліфікованого персоналу та ефективних механізмів оцінки діяльності працівників є найважливішими умовами забезпечення високої якості медичних послуг, яким приділяється пильна увага. Оцінка діяльності персоналу виконує такі функції: адміністративна функція - оцінка персоналу дозволяє приймати адміністративні рішення, такі як підвищення, пониження, звільнення та

переведення, інформаційна функція – оцінка персоналу може надати інформацію про сильні та слабкі сторони працівника і створити можливості для зміни його поведінки.

4.Об'єктом оцінки персоналу є особистісний потенціал працівника, який характеризує фізичну і розумову енергію людини, що прагне до творчого самовираження і самореалізації. Особистісний потенціал працівника залежить від ступеня інтеграції та внутрішньої збалансованості всіх його складових. Критеріями його розвитку є якісні характеристики фізичних і розумових сил та творчої енергії в процесі праці.

5. Для оцінки персоналу все ще характерна некомплексність; недолік систематичності та регулярності в застосуванні процедур оцінки. Тому для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно: поширені сучасні методи оцінки по всіх категоріях персоналу та розробки заходів щодо поліпшення роботи публічних установ.

6. Доведено, що для оцінки людських ресурсів необхідно використовувати як кількісні, так і якісні характеристики для всіх складових якості трудового потенціалу. Також доведено, що на формування та реалізацію трудового потенціалу людини впливають зовнішні та внутрішні умови, які складають структуру трудового потенціалу.

7. Продемонстровано систему показників оцінки персоналу, що поєднує якісні та кількісні характеристики. Якісні характеристики включають групи якостей (професійні якості, трудові якості, морально-психологічні якості, культурно-особистісні якості), що складаються з набору компетенцій. Професійні якості характеризуються такими компетенціями, як компетентність, організованість та пунктуальність. Ділові якості базуються на ініціативності/незалежності, креативності, лояльності та старанності. Група морально-психологічних якостей включає такі компетенції, як доброзичливість, передбачливість і чуйність. Культурні якості визначаються здатністю до налагодження комунікації (вербальної та невербальної) та спілкування. До групи особистісних якостей належать акуратність,

старанність та уважність. Склад кількісних характеристик визначається такими узагальненими показниками, як сімейний стан, стан здоров'я, стаж роботи, рівень освіти та рівень кваліфікації працівника.

В ході проведення дослідження надамо пропозиції.

Впровадження інформаційної системи електронного діловодства обліку персоналу та отримувачів послуг.

Запровадити рейтингову оцінку діяльності персоналу, яка дасть змогу оцінити роботу всіх працівників, що позитивно вплине на ефективність роботи публічної установи. Проведення оцінювання працівників позитивно вплине на якісну структуру персоналу, стимулюватиме працівників до саморозвитку і самоосвіти, підвищить рівень відповідальності і дисципліни.

Проходження онлайн – курсів щодо ментальної стійкості, управління персоналом, адаптації та розвитку.

Запровадити поетапне, накопичувальне проходження підвищення кваліфікації.

Розроблено рекомендації щодо підвищення оцінки персоналу, використання яких передбачає здійснення таких заходів: добір і розміщення кадрів, розвиток персоналу та винагорода за роботу.

Практичне застосування запропонованих рекомендацій дозволить керівництву установи з більшою результативністю та завчасно передбачити і попередити виникнення проблемних ситуацій, впровадити ефективні управлінські заходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. В. Оцінювання персоналу: сутність, види та алгоритм здійснення процедури оцінювання. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 6. С. 27–30.
2. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385/1335>.
3. Балусьва, О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2021/7.pdf.
4. Барометр ринку праці України: головні тенденції 2021 року URL: <https://eba.com.ua/barometr-rynku-pratsi-ukrayiny-golovni-tendentsiyi-2021-roku/>
5. Бей Г.В., Серєда Г.В., Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93—101. DOI: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>
6. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 320 с.
7. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/115.pdf.
8. Бойко Л. Практичні засади організації проведення спеціальної перевірки. *Вісник Пенсійного фонду України*. 2021. № 12. С. 32–42.
9. Бондаренко С. М., Марченко Д. В. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/74.pdf.

10. Верховод І. Контролінг персоналу: нові підходи відповідно до потреб підприємств сфери інтелектуального бізнесу. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 4. С. 42–48.
11. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1539/1480>.
12. Гримак А. В. Ефективність маркетингу при підборі та оцінці компетенції персоналу підприємств ветмедицини. *Науково-технічний бюлетень Державного науково-дослідного контрольного інституту ветеринарних препаратів та кормових добавок і Інституту біології тварин*. 2020. № 21 (2). С. 60–64. URL : <https://scivp-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/82/78>
13. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/109.pdf.
14. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2023. № Вип. 72. С. 78–82. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/16.pdf.
15. Дехтяр А.А., Драган О.І. Оцінювання персоналу на підприємстві: теоретичний підхід. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference «The basis for the further movement of scientific knowledge», February 20 – 21, 2023. Dresden, Germany by the «InterSci». P 13-16 <https://intersci.eu/wp-content/uploads/2023/02/The-basis-for-the-further-movement-of-scientific-knowledge.pdf>
16. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»* №1 (53), 2019 С.116-125

17. Замкова Н. Л., Корж Н. В., Махначова Н. М. Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу : підручник. Електронні дані. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. + Електронна копія. URL: <http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/2023/Rekrutynh, navchannia ta rozvytok personalu 2023.pdf>.

18. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/9.pdf.

19. Ковальчук В. М. Оцінка персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.164. С. 432–438.

20. Ковальчук В.М. Особливості оцінки персоналу організації . *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць X Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 10 жовтня 2023 р. Вінниця, 2023. С. 283–292.

21. Лебедева І.Ю, Томашевська В.О . Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12. 2018р. С. 75-81.

22. Леськів Г. З., Живко З. Б., Власенко К. К. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/343/328>.

23. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 484—489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>

24. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

25. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Терешук А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/58.pdf.
26. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf.
27. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8-9. С. 47–55.
28. Олійник О. С. Концептуальний механізм організації роботи з персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 344–348. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/69.pdf>.
29. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 77–82. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/58_2021/17.pdf.
30. Полюк М. І. Ефективність використання різних методик оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/152.pdf.
31. Пурденко О. А., Мельник В. В. Оцінка інноваційного потенціалу працівників в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/48.pdf.
32. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 210–217. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf.
33. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 310 с.

34. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
35. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/26.pdf.
36. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf.
37. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1387/1337>.
38. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
39. Сочинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Держава та регіони*. 2021. № 4. С. 50–55. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/10.pdf.
40. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 326–329. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>.
41. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч.посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.
42. Шерстюк Р., Летун О. Оцінка персоналу підприємств сфери послуг: компетентнісний підхід. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*.

(м. Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль, 2023. С. 67–68. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41725/2/KhI_VNPK_2023_Sherstiuk_R-Assessment_of_service_field_67-68.pdf

43. Шура Н. О., Шахно О. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А. А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18–24. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/5.pdf.

44. Accreditation standards for veterinary hospitals final draft February 2022 Quality & Accreditation Institute- Centre for accreditation of veterinary facilities. 71 p. URL : <https://dahd.nic.in/sites/default/files/Draft%20Standarded%20hospitals%20%26%20clinics.pdf>

45. Veterinary team member utilization assessment tool. The American Animal Hospital Association. 2023. URL : <https://www.aaha.org/globalassets/02-guidelines/2023-aaha-technician-utilization-guidelines/resources/tables/2023-aaha-technician-utilization-guidelines-table5-3.pdf>

46. Das D., Divakaran P. Challenges of human resource management and employee administration. *Journal of critical reviews*. 2020. Vol 7, Issue 2. P. 1248–1251. ISSN- 2394-5125

47. Divya G., Gupta K. The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Vol. 6. No. 4, P. 2975–2979. Retrieved from : <http://journalppw.com>.

48. Human Resources Strategy for 2022–25. Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343-rd Session. Geneva, November 2021. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf

49. Sasidhar P., Suvedi M. Assessment of core competencies of veterinarians: implications for policy decisions in India. *Scientific and technical review*. 2018. Issue 37 (3). URL : <https://www.woah.org/app/uploads/2021/03/22022018-00121-en-sasidhar.pdf>

50. Self-assessment of veterinary practices. Veterinary Board of the Northern Territory. Australia. URL : https://industry.nt.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/793617/checklist-for-self-assessment.pdf

